

DIO

第27巻第7・8号通巻295号

連合総研レポート

2014年7・8月号
合併号

No.295

DATA資料 INFORMATION情報 OPINION意見

CONTENTS

特集

『新時代の「日本的経営」』から20年

雇用ポートフォリオ提言とこれからの雇用問題

成瀬 健生……………5

日経連「新時代の『日本的経営』」に対する連合の対応

成川 秀明……………9

「新時代の『日本的経営』」をめぐって

北浦 正行……………13

寄稿

巻頭言……………2

夏から秋、冬にかけてのエネルギー

視 点……………3

自由と自立を支えるつながりと労働組合の可能性

報 告……………17

この1年で賃金が上昇した層は大規模製造業正社員など一部
—1年後の景気は悪化するとの見方が強まっている—
第27回「勤労者短観」調査結果の概要(2014年4月実施)

報 告……………22

有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究報告書

ゆめサロン……………26

第18回 テーマ

ドイツ最新労働事情(モニカ・ゾンマー氏講演)

報 告……………28

書籍紹介 現場力の再構築へ—発言と効率の視点から—

最近の書棚から……………30

山本 勲 黒田 祥子 著

『労働時間の経済分析 超高齢社会の働き方を展望する』

今月のデータ……………31

総務省「就業構造基本調査」、総務省「労働力調査」

徐々に進みつつある非正規雇用者に関する統計整備

事務局だより……………32

ホームページもご覧ください

<http://www.rengo-soken.or.jp/>

連合総研は、2011年4月より公益財団法人に移行しました。

夏から秋、冬にかけてのエネルギー

連合総研所長
薦田隆成

ほぼ半世紀ぶりに、稼働原発のない夏が始まっている。ちょうど60年前の昭和29年に発足した鳩山一郎内閣(1954.12～56.12)の時に、原子力基本法が制定され、特殊法人として原子力研究所が設立されたが、日本原子力発電(株)東海発電所で最初の原発の営業運転が始まったのは1966年7月である。現在わが国は、原発を作り(外国)売ることはするが、自国内では稼働なし、という状況にある。気候の諸要因に左右されながら電力ピークの季節をどう乗り切っていけるか、この夏も、当事者たちの苦労は絶えることがない。

鳩山内閣は1954年に、社会主義圏の盟主国ソ連との国交回復を実現した。いま行われている、半島にある非民主主義政権との駆引きは、歴史的成果につながるのだろうか。「期待への期待」という国内経済政策と同様の手法が、かの国相手の外交で本当に通じるのか、旧ソ連体制下の東欧で3年生活した者としては、個人的に大に関心がある。

3年半続いた岸信介内閣(1957.2～60.7)では、日米安保条約の改正を実現したのだが、通算在任期間2年半を過ぎた現首相の下で、憲法改正手続法・国民投票法改正に次ぐような政治的な成果が、これからどのように実現するか注目される。

最近まとめられた骨太方針や成長戦略「第2弾」をみると、近年で一番長く続いている内閣だけあって、事柄として項目を網羅する度合という点では群を抜いている。霞が関を叱咤激励して動員し、マスコミに盛んに働きかけた結果もあって、項目の数、ページ数、文言の量にかけてはまさに「聖域なし」である。

概算要求基準の設定や各府省予算要求の項目立てには大層役立つ文書とは

なっているのだが、実際の中身については、夏から秋、冬にかけてが正念場である(人口目標については50年先とされている)。英紙では、千本の鍼のうち数本は効き目があるとか、ダーツゲームといった評がなされたらしい。

林立する会議体の連携はうまくとれなかったようだ。議事録をみると、「ドリルが空回りした」「うまくいってない面が目立った」といった委員発言がある。「岩盤」とか「三位一体」という言葉だけは踊っていたようだが。また、2010年に成立した租特透明化法を、法人税率問題に関してどう役立てるかも問われるだろう。

おりしも、景気循環をめぐって、直近の景気の谷は2012年11月、という暫定的な判定が内閣府から出された。GDP統計でも、2012年10-12月期から本年1-3月期まで連続6四半期、プラス成長が続いた。野田内閣時代の成果といえる消費税の引上げがあって、直前の駆け込み需要と反動の結果として、この4-6月期はマイナス成長が確実であるが、そこからどう持ち直していくか。消費税引上げ後の消費動向については、内閣府から4月以降毎週発表され、閣議の場で毎月報告されているが、物価動向も要注意だし、生産も輸出も目が離せない。中国の不動産問題を含め、世界経済情勢にも不透明な要素がきわめて多い。

巷では、3本目の第二の矢(2014年度補正予算)や、2本目の第一の矢(金融の追加緩和)も取り沙汰されている。「可視化」のもとで再現実験が行われる、例のネイチャー論文ではないが、衆人注視のもとで、株価至上主義に陥ることなく、わが国経済社会の中長期的な課題にも対応して、財政とも整合的な経済政策を展開していくため、政策担当者の知恵とエネルギーが問われるところである。

自由と自立を支えるつながりと労働組合の可能性

現在の日本では企業や家族、地域コミュニティといった中間集団が弱体化し、個人化が進行していると言われている。そしてそれは「孤独死」や「無縁社会」と言い表されるような、社会的リスクにつながるものとしてネガティブにとらえられている。

歴史をさかのぼれば、戦前における中間集団はイエ・ムラと言われ、個人を縛る前近代的で封建的なものであった。戦後においては、イエ・ムラからの解放は、個人の自由な選択と自立をもたらすポジティブなことで理解されていたはずだ。

戦後の日本社会で新たな中間集団として機能したのが企業、家族であった。性別役割分業をベースに、男性は会社に従属し、女性は家庭に押し込められた。つまり、個人の自立は果たされず、結局イエ・ムラの代わりに別の集団に帰属し縛られることになったに過ぎないと言える。

その後、一時的ではあるが企業への従属から離れて自由に生きる新たな働き方として「フリーター」がもてはやされた。また、女性の社会進出が進み、「必ずしも結婚する必要はない」、「結婚しても必ずしも子どもをもたなくてよい」と考える人の割合は年々増えている。(NHK放送文化研究所「日本人の意識調査」)

しかし、自由で多様な働き方の大多数は不安定で低賃金の非正規雇用にしかならなかったし、社会制度のほとんどはいまだに標準的な家族をモデルとしている。ワーク・ライフ・バランスは遅々として進まず、事実婚や一人親、婚外子といった多様な家族のあり方は制度的に不利な立場に置かれたままであり、相変わらず旧来型の家族形成への圧力は強い。企業や家族を前提とした社会保障の機能低下が言われるなかで、新しい社会保障のあり方が提言されてはいるが、現実にはなかなか進んでいない。

中間集団が弱体化した結果、個人の選択の自由は自己責任に還元され、個人の自立の強要につながっている。生活保護受給者へのバッシングに典型的に見られ

るように、社会的な問題も個人の責任に還元され、企業や家族に守られた恵まれた人々以外は、連帯の輪から外れ、孤立化してしまう。現在は、企業や家族が時代に合わなくなっているにもかかわらず、新しい仕組みが作れなかった結果、旧来の企業や家族にしがみつくしかないような状況だと言える。社会保障を組み直すとともに、企業や家族といった旧来の中間集団だけでなく、さまざまな関係性を複数持ち、ゆるやかなつながりの中で、自由でありながら自立を支え合うような社会をめざすべきではないだろうか。

そうしたゆるやかな連帯として労働組合を位置付けて考えてみたい。労働組合も組織率が低下し、活動の弱体化が言われる中間集団のひとつである。その要因には、経済・雇用の変容によるものもあろうが、個人化した労働者の多様なニーズに対応できなかったこともあるだろう。

労働者が連帯するためには、自立を支える「誰もが安心して働ける社会」が不可欠である。そのうえで、個人化した労働者を連帯に巻き込むために、労働組合も地域社会に開き、ゆるやかなつながりを作ることが必要だろう。

また、自立を支え合うには、「あのとき協力してもらったから今回はこちらが力になる」というような「お互い様」の関係を作っていくことも大事ではないか。組合に「してもらおう」だけの一方的な関係では、組合への帰属意識はわからないだろう。個人の自由は尊重されなければならないが、「放っておいてくれ」という態度では支え合う関係はできない。連帯を作るには、多少の煩わしさをみんなで分け合う必要がある。

最後に、他者への想像力を持つことである。職場は様々な生活を抱えた人々の集合体である。多様性を受け入れ、個人の「生活」への目線を持ちながら、職場・地域・社会で起きている課題をすくい上げていくことが必要ではないだろうか。

(連合総研研究員 高山尚子)

『新時代の「日本的経営」』から20年

1995年5月に当時の日経連が報告書『新時代の「日本的経営」—挑戦すべき方向とその具体策』を発表してから20年近くが経とうとしています。同報告書によって提言された、長期蓄積能力活用型、高度専門能力活用型、雇用柔軟型の3タイプの雇用を組み合わせた効果的な雇用ポートフォリオの導入や、職務にリンクした職能資格制度の導入、年功的定期昇給制度の見直しなどは、当時の社会に大きな影響を与えるとともに、その後の雇用の流動化や成果主義型賃金の普及を加速させる契機となりました。

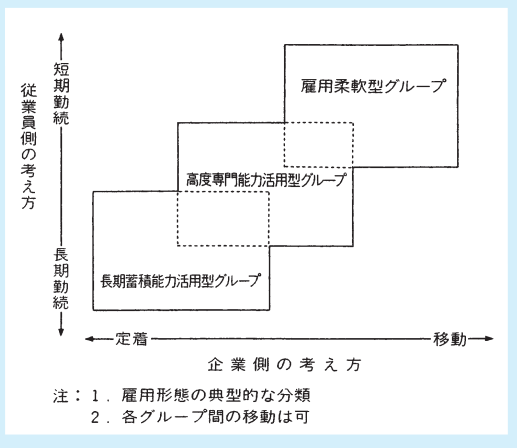
そこで本号では、経営者側が同報告書に込めた思いや労働側に与えた影響、同報告書が日本の雇用・処遇政策に果たした役割などについて考える特集を企画しました。

成瀬氏には、同報告書の作成に関わった経

験から、当時の時代背景や同報告書に込めた思いなどを振り返っていただき、成川氏には、同報告書が発表された当時の連合の担当者として、当時の連合の運動課題は何であったか、それら運動課題に対して同報告書がどのような影響を与えたかなどを中心に振り返っていただきました。また、北浦氏には、当時の経済環境を振り返りながら、提起された経営改革ビジョンを再考するとともに、その後における影響と評価などについて論じていただきました。

本特集を通じて、当時の日本の状況や雇用や処遇をめぐる労使の考え方をあらためて再確認するとともに、現在の雇用・処遇問題を考えるうえでの参考にさせていただければ幸いです。

図表7 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



図表8 グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・ 貯金	昇進・昇 格	福祉施策
長期蓄積能力 活用型グループ	期間の定 ない雇用契約	管理職・総合 職・技能部門 の基幹職	月給制か年俸 制 職能給 昇給制度	定率+業 績スライ ド	ポイント 制	役職昇進 職能資格 昇格	生涯総合 施策
高度専門能力 活用型グループ	有期雇用契約	専門部門(企 画、営業、研 究開発等)	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活支援 施策
雇用柔軟型 グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし	上位職務 への転換	生活支援 施策

(出所)日本経営者団体連盟『新時代の「日本的経営」』32頁より。

雇用ポートフォリオ提言と これからの雇用問題

成瀬 健生

(元日経連常務理事)

はじめに

連合総研のご企画で日経連の「新時代の日本の経営－挑戦すべき方向とその具体策」の発表の経緯や目的意識などについて述べる機会を頂きましたこと、厚く御礼申し上げます。

是非、多くの皆様方に日経連の真意をご理解いただければと思いつつ、書かせていただきたいと思えます。

「新時代の日本の経営」に先立つこと3年、1992年に日経連は「これからの経営と労働を考える」という報告書を出し、日本の経営の2本柱として

①長期的視点に立った経営

②人間中心（尊重）の経営

を挙げ、J. アベグレンやOECD報告書の「終身雇用、年功序列、企業別組合」はその根から生えたもの、としています。

1. 何故「雇用ポートフォリオ」か

(1) デフレ不況と高齢化の影

日経連は、この日本の経営について、2度の石油危機を世界に先駆けて克服し「ジャパン・アズ・ナンバーワン」といわれるまでになった日本経済を支えた「労使関係の理念」として強い自信を持っていたと言えます。

しかし、当時2つの大問題点が日本経済に迫り、日経連としてはそれへの対応に腐心していたというのが正直な所でした。

2つの大問題とは、「少子高齢化」と「プラザ合意による急激な円高」です。

高齢化についてはつとに認識され、年功賃

金による人件費負担増、さらには退職金、その先、公私の年金問題に至る負担の増加が既に深刻な問題として認識されていました。

プラザ合意による円高については、2年たらずで\$1 = ¥240円が120円になるという極端な円高で、日本は突如「世界で最も物価も賃金も高い国」になったという大変化です。

日経連の中には、この円高は、2年間で賃金が2倍になったのと基本的には同じだから、この解決には相当長期のデフレ不況が不可避という予測がありました。

(2) 否応なしの人件費の抑制

グローバル化の進展の中で、2倍の円高です。国際競争に曝される分野から強烈にその影響を受けることになりました。

当時言われた日本発と海外発日本行きの航空運賃の差、同様な形での国際電話料金の差、関係企業は忽ち料金とコストダウンとを強いられました。

製造業は生産拠点の海外移転を図り「産業空洞化」という言葉が生まれました。

そして次第に国内の仕事をしていても、海外からの安価な製・商品の流入、海外旅行と国内旅行の大きな価格差などが日本経済全般にわたるコストダウンを迫ってくる状態になったことはご記憶の通りです。

日本経済のコストの7割は人件費です。人件費抑制は至上命題になりました。

(3) 雇用ポートフォリオ概念の導入

日経連が公式な文書で「雇用ポートフォリオ」と書いたのは、昭和63年（1988年）版の「春季労使交渉の手引き」です。

第7章「雇用形態多様化時代の人事管理」の中で、

Q22 企業における雇用形態の多様化に関連して、「雇用ポートフォリオ」という言葉が使われているが、これはどういう意味内容のものか（p108）

という設問をし、ポートフォリオはもともと投資や資産内容などに使われる言葉ですが、それを人件費管理の適正化のために、雇用に応用しようということで、例として下の図を掲げて説明をしています。

	人員数	平均人件費(万円)	人件費総額(万円)
正規従業員			
基幹職	410	493	202,130
補助職	90	357	32,130
パート	100	89	8,900
派遣労働者	20	300	6,000
高齢嘱託者	10	210	2,100
	630	平均 399	251,260

・人件費負担適正化のためにこうした「雇用ポートフォリオ管理」がどうしても必要。

・こうした雇用の組み合わせや、その結果の雇用量は企業の人件費支払能力によって決まって来ざるを得ない。

・同時にこうした雇用の多様化に対しては、「きめの細かい人事管理」でしっかりと対処が必要といった説明がされました。（注）

この考え方は、解り易くするためにもう少し簡素化され、「新時代の日本的経営」のプロジェクトに持ち込まれる事になりました。

「新時代の日本的経営」プロジェクトの時期には、事態は一層深刻化し、「進行する深刻な長期デフレ不況への対応」が現実に差し迫った企業の最大の問題点でした。

（注）この考え方は、前年に私的に出した「人事トータルシステムの設計と運用」（中央経済社）から、そのまま持ち込んだものですが、「雇用ポートフォリオ」という言葉はそれらの時点では全く注目されませんでした。

(4) 日経連は何を目指したか

プロジェクトは1993年12月に発足しましたが、有効求人倍率はその年に1倍を割り0.7台、94年には0.6台に落ちました（その後「いざなぎ越え」の初期まで0.4～0.5倍台）。

もちろん円高による高賃金コストへの対応には「理論的には」ベースダウンもあり得るわけですが、日経連はその旗を振ることは不可能と考え、目標を年功賃金の見直しと、雇用構造の再検討に置いたわけです。

年功賃金の見直しについては、正社員については職能資格基準の厳格化、業績評価の一層の適正化が必須で、安易な年功昇給の時代ではないとの強い危機感を持っていました。

特に単純労働者の賃金が未だに年功的で、たとえ少額でも「いつまでも」上昇し続けるのは見直すべきという視点でした。

雇用構造については、当時増加していた「自由な働き方を希望する人たち」の存在を認め、また増加する定年退職者を期間雇用で年俸制などの形で活用すべきといったものでした。

当時、パート・アルバイトは雇用者の15パーセント強程度と見られており、今後2割強程度には増加すると予想されました。

派遣労働については未だ限定職種方式でしたので、特殊技能者（SEなど）が中心と考え、高度熟練専門職の退職高齢者についても期間雇用として無用な雇用長期化を避けるべきといった見方でした。

(5) 基本はあくまでも双方合意

ここで、「新時代の日本的経営」の32ページの「図表7 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係」と「図表8 グループ別にみた処遇の主な内容」を改めてご覧いただきたいと思えます。

打ち明けた話をすれば、「図表7」の3つの箱に至るまでには種々の論議がありました。しかし「雇用ポートフォリオ」という概念を解り易くするためには単純化となり、アイデアを出しあった結果3グループの名称「長期蓄積能力活用型」「高度専門能力活用型」「雇用柔軟型」

が決まりました。

特に気をつけて見て頂きたいのは、縦軸が「従業員側の考え方」で長期勤続↔短期勤続の軸になっており、横軸が「企業側の考え方」で定着↔移動となっている点です。

そして3つのグループの箱は、それぞれの座標に対応した所に位置していることです。

つまりこの図表の示す原則というのは
・従業員は短期勤続志向で企業側は移動OKと考える人たちが「雇用柔軟型グループ」の箱に入るといことです。

・最も原点に近い箱は、原則正規社員というイメージで従業員は長期勤続志向で企業は定着して欲しいグループです。

・その中間に、高度な専門能力を持った契約型が位置するわけです。

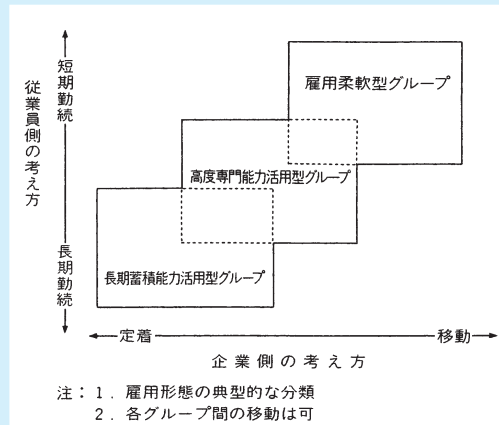
図の下に2つの注があり、1つは、あくまでも典型的な雇用形態に分類したものだということ、もう1つは、これらのグループは互いに重なる部分を持っており、従業員・企業双方の合意でグループ間の行き来は常に可能という説明です。

日経連としては、雇用ポートフォリオは、あくまでも雇用する方、される方の合意の上に成立するものとし、円高デフレ下の人件費抑制は主として賃金管理面だと考えていたと思います。

その思いは「図表8 グループ別にみた処遇の主な内容」をご覧くださいければお分かりかと思えますし、この内容を詳述した第3章「賃金決定システムの見直しと職能・業績に基づく人事・賃金管理の方向」では、複線型人事システムの導入を皮切りに、従来の年功色を払拭しきれない賃金制度の徹底したスリム化を厳しく提言しています。

しかし、マスコミは「雇用ポートフォリオ」にばかりスポットを当て、「新時代の日本の経営」は雇用ポートフォリオを打ち出すためのように受け取られたことは、日経連としては意外（心外）でした。

図表7 企業・従業員の雇用・勤続に対する関係



図表8 グループ別にみた処遇の主な内容

	雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金	昇進・昇格	福祉施策
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定ない雇用契約	管理職・総合職・技能部門の基幹職	月給制か年俸制 職能給 昇給制度	定率+業績スライド	ポイント制	役職昇進 職能資格 昇格	生涯総合 施策
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約	専門部門（企画、営業、研究開発等）	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし	業績評価	生活保護 施策
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約	一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし	上位職務への転換	生活保護 施策

(出所)日本経営者団体連盟「新時代の「日本の経営」」32頁より。

(6) デフレ認識に甘さがあった

その後の展開は、皆様ご承知の通りです。日経連では、この報告書を出してから毎年フォローアップ調査をやっていましたが、調査のたびに雇用柔軟型の比率が増えていくのに困惑したというのが実態です。

振り返ってみれば、矢張り円高によるデフレへの認識の甘さがあったのでしょう。

日経連は1993年（平成5年）「内外価格差問題への取り組み」という報告書を出しています。これは調査プロセスでは一部連合との共同プロジェクトだったと記憶しますが、その中でも「日本経済の中の非競争的な体質が円高メリットを生かし切っていない」という自己反省的な分析が多くなっています。

この状況は、プラザ合意（1985）の過小評価だったということになるでしょう。

すでに述べましたように、プラザ合意から2年で2倍の円高は、国際的に見れば（ドル建てで見れば）、日本が「2年間に賃金も物価も2倍になるインフレ」をやったのと同じですから、その解決（国際競争力の回復）にどれだけの苦労と時間がかかるかという認識

に甘さがあったということでしょう。

(7) 2002年までの苦しい道のり

結局、日本経済がこの苦境を何とか克服したかと思われる時期までには、いわゆる「失われた10年」を要し、「いざなぎ越え」といわれた微弱な回復期に入ったのは2002年からでした。

その間日本経済、日本企業を苦しめたのは、GDP縮小、売上高減少の中で、それを上回るコストの削減を強いられたことでした。

- ・人員削減、学卒採用の停止・削減、平均賃金水準の低いパートなど非正規雇用の多用。
- ・ベースダウンと銘打たないとしても、正社員を含む賃金水準の引き下げです。
- ・リーマンショックによる新たな円高（\$1 = ¥120→80）が更に追い打ちを掛けました。

2. 雇用の劣化がもたらした社会の劣化

プラザ合意とリーマンショックによる過度な円高を主要な原因として、日本経済、日本企業はほぼ20年に亘り多大の犠牲を強いられることになりました。

結果を端的に言えば、企業は低収益と研究開発費、教育訓練費の削減を強いられ、働く人間のサイドでは、20パーセント弱だった非正規雇用の比率が37パーセントにまで上がり、常用労働者の現金給与総額も1995年→2012年の間に（労組の定昇維持努力にもかかわらず）9.2パーセントの下落（毎勤ベース）ということになりました。

そして、こうした雇用・賃金の劣化は日本社会に大きな影響を与えました。

ピークで5.4パーセントという未曾有の失業率、職場ではメンタルヘルス問題の深刻化、教育訓練の不足による事故の多発、社会的には犯罪を含む社会不安の増です。

にも拘らず、わたくし自身は、日本の労使は可能な限りのベストの対応をしたのではないかと考えています。

より多くの責任は、異常ともいえる円高を長期間放置した日本の政策当局にあると考えるからです。

3. 改めて日本的経営の意義を考える

「新時代の日本的経営」はデフレ不況に苦しみ始めた日本が、日本的経営の優れた所を見失わない程度に、その無駄な部分を徹底的にそぎ落とそうと考えたものでした。

しかし現実はその何倍ものコスト削減を強いられることになりました。

そして今、日銀の新しい金融政策による20円幅の円安もあり、日本企業は漸く、将来展望を掲げられるような状況になりました。

この2年間の労使交渉の動きを見れば、日本の労使は（浮かれる政府をしり目に）、此の新たな変化に、極めて思慮深く対応していると思います。

しかし失われた20年があまりに長かったので、一部には、人員削減をし、非正規を多用し、賃金は上げず、即戦力を求め、教育訓練費を削減するといったことで収益を上げられると考える行政、アカデミア、マスコミ、経営者などがいるようでもあります。

しかし、日本が成功を取めてきた方法は、あくまでも「人間中心の経営」、「長期的視点に立った経営」でした。

日本企業そして日本の労使が、今も変わらずその哲学を持っているという証拠は、経済、経営環境が改善する中で、未だ賃金上昇は小幅ですが、非正規の正規化、学卒採用への回帰を中心に、雇用構造の復元が徐々に進行していることではないでしょうか。

雇用ポートフォリオを応用していえば、新卒正規社員の採用が増え、非正規の正規化が進み、非正規の割合がせいぜい20パーセント強程度になり、企業が本気で教育訓練を開始すれば、日本の産業社会、ひいては日本社会が、真面目に明るく頑張れる、本来の日本らしい姿になっていくと考えています。

日経連「新時代の『日本的経営』」 に対する連合の対応

成川 秀明

(連合総研客員研究員、元連合総合政策局長)

はじめに

「新時代の『日本的経営』」(以下・『新・日本的経営』と略記)は1995年5月に日経連「新・日本的経営システム等研究プロジェクト報告」として発表された。本稿は、この発表時における連合の運動課題は何であったか、それら運動課題に対して『新・日本的経営』はどのような影響を与えたか、そして90年代以降の雇用流動化・非正規従業員急増の主な要因は何であるか、この間の経験から連合は何を学ぶべきかなどについて考えてみたい。

1. 1990年代前半期の連合の運動課題

(1) 「ゆとり、豊かさの生活目標」と「連合賃金政策」策定

1989年暮れ以降の株価大下落、90年秋以降の不動産価格下落など91年に資産バブルが全面崩壊し、日本経済は93年夏まで後退を続け、経済成長は90年度実質6.2%、91年度2.3%、92年度0.7%、93年度には-0.5%のマイナス実質成長に落ち込む深刻な不況となった。時の宮沢政権は、1992年6月に「生活大国5か年計画」を策定し、景気対策として年間労働時間1800時間、住宅価格の年取5倍などの内需拡大策を打ち出したが、景気は低迷を続けた。連合は、政府の「生活大国」の考え方を支持し、「経済・産業重視から生活重視への転換」を前面に掲げて、日経連が不況を理由に賃上げ抑制、「雇用か賃金か」論を主張したことを強く批判し、賃上げ、労働時間1800時間、総合生活改善の三本柱の要求を掲げて92年～96

年の各春季生活闘争に取り組んだ。

93年10月の第3回定期大会では、産業別組織の賃金担当者が参加してまとめた「連合賃金政策」を採択した。それは、「中期的視点に立った『ゆとり、豊かさの生活目標』を掲げて、新しいライフスタイルをつくりだす」、「中期的な『賃金目標』として、・・・年率25%程度の実質賃金水準の引き上げを目指す」、「『平均賃上げによる要求・妥結方針』から『個別賃金による賃上げ要求・妥結方式』に転換する」、「個別賃金により相互比較ができ、公正でわかりやすい賃金制度を確立する」、「生計費を確保し、労働の質と量に見合った公正、納得的な個別賃金を所定内賃金で確保する」、「パートタイマー労働者の賃金格差は、均等待遇の原則により解消して行く」などの賃金闘争の運動課題を確認したものである。

(2) 「転換期の雇用労働対策の方向」の策定

第3回定期大会では、「運動方針その4」において「雇用ビジョン」策定方針を採択した。これに従い、10の産業別組織の会長・委員長を委員とする雇用労働委員会は約1年間の作業を行い、「転換期の雇用労働対策の方向」を94年11月中央委員会に提起し、確認された。

その内容は、「我が国の労働力需給は、バブル期の『労働力不足』から一転して『労働力過剰』に転じた・・・円高に加速されて産業構造の大きな転換が始まっており、成熟産業では雇用不安が拡大している」、「当面する産業構造の転換を『ゆとり・豊かさ』を実感できる生活の実現の契機にする必要がある」

と基本認識をまとめ、この時期に「失業を発生させないことが雇用問題の基本」だと指摘し、「職種転換の円滑な推進」「企業による転職先の確保」「職業転換訓練機会の保障」を求めた。さらに「雇用調整の実施にあたっての十分な労働組合との協議と合意」が必要と指摘し、「雇用創出」を、政府、経営者団体に求めて行くとした。「労働力流動化」論に対しては、企業内の能力評価、退職金制度などの雇用・労働条件を無視して、賃金コスト削減の面から流動化を進めることは、経営側の社会的責任の放棄であると指摘し、労働組合に雇用確保を第一義とする取り組みを示した。「正規雇用」以外の労働者の増大に対し、「働き方に対応した労働者保護と労働基本権の確保」が重要とした。

(3) 日経連『新・日本的経営』に対する連合中央執行委員会の討議

95年7月開催の連合中央執行委員会では、10月定期大会提出の運動方針素案の討議が行われ、日経連『新・日本的経営』に対して連合が明確な対応方針を示す必要があるとの意見が出された。さらに8月の中央執行委員会で再度同趣旨の発言が複数の参加者から出た。

これら発言を受け、議長の芦田会長は「反論するに値しないとの意見もあるが、経営者団体はセミナーなどでこの文書を積極的に活用している。労働組合代表としてその動きを無視するわけにはいかない。連合の方針はある程度そろっているのだから、それをまとめるなりして、日経連冊子に対する反論を出したほうが良い」と討議をまとめた。この提起をうけ、連合事務局は「日経連の『新時代の日本的経営』論に関する連合の考え方」と名付けた文書を取りまとめ、10月の第4回定期大会で大会資料として配布した。

2. 『新・日本的経営』と『連合の考え方』

(1) 日経連の主張

『新・日本的経営』は、①経済成長の鈍化、②ホワイトカラーや三次産業など低生産性部門における過剰人員の発生、③企業の高コスト体質、④産業構造の転換に伴う余剰人員と

労働移動の活発化、⑤円高と途上国の経済発展に伴う産業・技術・人員の空洞化の懸念を「新たな環境変化」と指摘し、それを「新時代」としている。

この環境変化に対して、「日本的経営」理念を改めて検討し、「人間中心（尊重）の経営」「長期的視野に立つ経営」の基本理念が我が国企業の発展と競争力の源泉であり、「堅持していく必要がある」とする。しかし、産業構造の転換、労働市場の構造変化、従業員の意識の変化に対応できるように、新しい雇用慣行は、従来の長期継続雇用の「長期蓄積能力活用型グループ」、長期雇用を前提としない「高度専門能力活用型グループ」、定型業務から専門的業務までのさまざまな「雇用柔軟型グループ」の3タイプの組み合わせ（ポートフォリオ）型にすべきと主張した。

賃上げについては、「毎年ベースアップを実施できる状況ではなくなってきている」「一定資格以上は定昇をストップするなど定期昇給制度を見直す必要がある」とし、賃金制度については「年功賃金から職能・業績反映型への見直しが求められる」とした。さらに、多様な労働時間管理を推進すべきとして裁量労働の対象業務を拡大するように求めた。

(2) 『連合の考え方』

10月発表の『連合の考え方』冊子は、既に発表してきた「転換期の雇用労働対策の方向」、「連合賃金政策」などに連合の基本方針は示されているとして、その骨子を再録して反論している。反論の要点は、「その（日経連）基調は、①総額人件費の抑制、②能力・実績による査定・人事考課の実施による個人別管理の強化と言うマイクロ対策である。しかし、現在の環境変化の重要課題である円高や産業空洞化を解決していくには、マイクロ対策にとどまらず雇用や労働条件の社会的あり方が重要である。日経連は、その社会的改善の姿こそ明らかにすべき」とし「企業別交渉のみならず、産業別、地域、ナショナルなレベルの労使協議を進め、国民生活に責任を持った社会的解決策を進めなければならない」とする。

「雇用ポートフォリオ」論に対しては、「雇

用は、長期継続安定雇用を原則に、派遣、パート労働者の雇用条件を改善し、『外部労働市場』の質を高めることが、人材の育成、雇用の安定を促す」として、日経連の言う「外部労働市場」において労働者の自己責任で「専門能力」「雇用柔軟型」が再生産されるとの考えは安易だと批判する。

「定期昇給とベースアップ方式による賃金決定システム見直し」論には、この定昇+ベア方式は、勤労国民の生活向上と経済産業の発展に大きな役割を演じてきた。日経連のベースアップ凍結の考え方は、国民の生活向上努力に対する企業責任の放棄だとして「絶対に認められない」としている。

賃金制度の「年功賃金から職能・業績反映型への見直し」論に対しては、産業別組織の責任事項と断りつつ、「連合賃金政策」でまとめた賃金制度の最低原則、①個別賃金水準の明示、②個別賃金水準は、生活費を保障し、労働の質と量に見合った公正、納得的な賃金、③賃金決定基準の労使共同決定と組合員開示などを強く主張している。また、裁量労働の拡大に対し、「労働の自己管理」が許されている業務に限定しなければならないとしている。

日経連「企業別労使関係の重視」論には、「職能・業績による賃金制度」が納得性を得るためには、その「基準」を社会化する必要がある

ること、またパート等非正規従業員が関連外部労働市場で「専門能力」や「柔軟型労働力」を再生産するには、その労働条件の相場を産業レベルでつくる必要があるとして産業別労使交渉の強化を求めた。

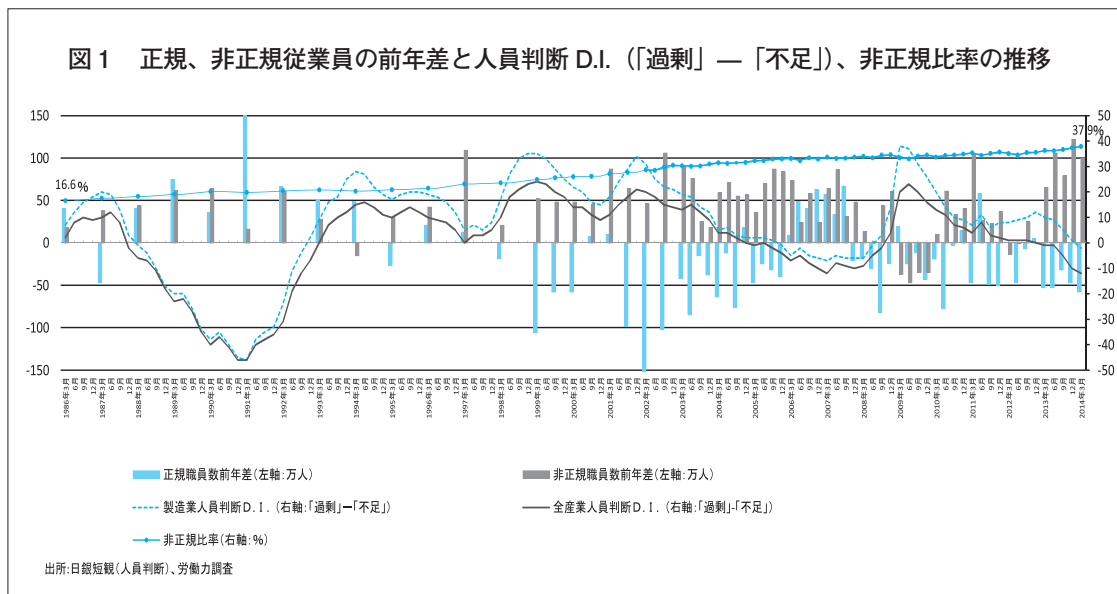
3. 低成長の長期化と雇用、労働条件の悪化

(1) 低成長と雇用リストラの拡大

1997年の消費税2%引き上げ、98年のアジア金融危機、住専不良債権問題の再浮上などから97年度、98年度はゼロ、マイナス成長に落ち込み、また2001年米国ITバブル崩壊の影響などから日本経済の低成長が続いた。このため、日本企業の雇用過剰感は98年春から再び高まり、「雇用・設備・債務」の三つの過剰問題の解消が政府、産業界の主要な課題と広く主張された。完全失業者・率は95年度216万人・3.2%から98年度294万人・4.3%、99年度320万人・4.7%、02年度360万人・5.4%へと急増し、非正規労働者は95年2月雇用者中20.9%が、**図1**に見るように14年1-3月期には37.9%へと高まり続けている。

この非正規従業員比率の増大では、1997～98年度のゼロ・マイナス成長がその比率の加速化に影響を与えており、この期を境に正規従業員は減少、非正規従業員は増加する雇用流動化構造が現在までも続くところとなっている（**図1**参照）。

図1 正規、非正規従業員の前年差と人員判断D.I.（「過剰」—「不足」）、非正規比率の推移



(2) 「構造改革」・規制緩和と失業者と非正規労働者の急増

95年以降の雇用・労働状況の悪化には、市場原理の「構造改革」・規制緩和策が大きな影響を与えている。「構造改革」は、バブル崩壊後に日本経済が低迷を続ける中で、世界経済のグローバル化の流れに対応できず、新産業の遅れ、産業空洞化など構造的問題を顕在化しているとの認識のもとに、「市場メカニズムが十分に働くように規制緩和・・・を進め」「高コスト構造を是正し、新産業の展開を支援していく」とする主張だが、政府はこの考えを経済政策の基本方向に採用した（「構造改革のための経済社会計画」1995年12月閣議決定）。この考えは、96年12月閣議決定「6分野での経済構造改革」、2001年小泉内閣（「構造改革に関する基本方針」）に引き継がれた。「構造改革」の主張は、90年代後半から21世紀初頭にかけて規制緩和、時価会計導入、金融システム改革などとして実施され、労働分野では派遣法改正の形で職種のネガティブリスト化（99年）、製造業派遣の解禁（04年）、また有料職業紹介の取り扱い職業拡大（97年）、さらに労働時間規制緩和等の労基法改正（98年）などが進められた。加えて、金融不良債権処理策では時価会計導入（2001年3月）など、株式市場重視の政策が取られ、時価総額の経営などアメリカ型の株主重視・短期利益重視の経営論が大きな影響力を持つに至り、「雇用・設備・債務」の三つの過剰の整理、企業リストラが90年代後半から2000年代前半期にかけて広範に行われた。

この短期業績重視の企業経営による雇用調

整・正規従業員減と賃上げ抑制の継続は、雇業者報酬減から内需停滞・外需依存・カネ余りのゼロ成長という悪循環を生みだし、08年秋のリーマンショックの世界金融恐慌の渦中に日本経済を落ち込ませる結果を招いた。

(3) 非正規の格差是正、ワークシェアリングの労働運動を

95年以降の雇用悪化、非正規労働者の増大、雇用・労働分野の規制緩和に対して、連合は産業別組織と協力しつつ、政府に対し雇用創出策実施、雇用・労働分野の規制緩和反対、さらに年間1800時間の時短要求、積極的賃上げの春季生活闘争に取り組んだ。雇用創出では公的臨時雇用50万人などの緊急地域雇用特別交付金（01～04年度）やワークシェアリング政労使協議実現（02年12月）など一部前進もあったが、雇用悪化の流れを変える契機までは創り出せていない。パート賃金引き上げ要求の取り組みも01年春季生活闘争から組織されているが、その参加数は増えているものの社会的に波及するまでには至っていない。

しかし、市場メカニズム重視論の欠陥はリーマンショック不況で露わになり、長期雇用の重要性に対する認識が再び広がっている（JILPT「今後の企業経営と雇用」平成24年調査など）。残業時間の削減、非正規労働者の賃金・雇用条件の抜本改善の二つの課題は、いまや国民的課題である。企業別労働組合、産業別組織、連合の3者が協力し、非正規従業員の組合加入を進めることで、現場労働者の切実な願いである「正規、非正規従業員が相互連帯できる仕事環境」「全従業員の元気が出る職場」を実現する社会的労働運動が広がるように期待したい。

「新時代の『日本的経営』」 をめぐって

北浦 正行
(日本生産性本部参事)

はじめに

いま労働市場改革が大きな焦点となっている。その中心は、柔軟な雇用システムを作り上げることにあるが、それは就業形態多様化の流れの促進にもつながるだろう。既に労働者全体の非正規比率は約4割に達しているが、こうした流れの源流をたどれば、旧日経連が「新時代の日本の経営」を発表した当時に行き着くという見方がある。それから20年が経過したが、そこで問題とされた経済の成熟化、グローバル化、IT化、人口の少子・高齢化、政府の構造改革の展開など、企業を取り巻く環境の変化は更に激しくなっている。企業は、競争力を高めるといふ観点から、高コスト構造からの脱却をいかに図るかが依然として重要であり、こうした観点からの雇用労働のありようの見直しが進んでいる。

本稿では、この「新時代の『日本的経営』」が出された1990年代の半ばの経済環境を振り返りながら、その提起された経営改革ビジョンを再考するとともに、その後における影響と評価、更には今後の展開をめぐる若干の課題について言及したい。

1. 「新時代の『日本的経営』」の時代背景

「新時代の『日本的経営』」が出された当時は、企業経営にとってどのような状況であったのか。まず指摘できるのは、「成果主義元年」とも呼ばれるように、バブル後の「平成不況」の只中であって、これまでの「日本的経営」の基軸を占めていた長期的な経営視点が大きく揺らいできたことである。企業成長が見込まれない中で、人件費負担の抑制が重要な課題となり「総額人件費」管理の考え方が強く打ち出された時期である。

企業内における従業員構成が大きく変化してきたことも重要な点である。年功的な賃金処遇慣行が存在する中で、団塊の世代が中年

層に達して管理職適齢期に入ることによって、そのポストの確保と人件費の増大が大きな課題となった。定期昇給制度についても、「不要論」などその廃止や査定による選別の強化が強く主張されたのもこの時期である。

その結果、各企業は、特に人件費負担の大きくなっていった中高年層を中心に、人材の選別化や絞り込み、場合によっては人員縮小に向かう企業が増えたが、いわゆる3Kという三つの過剰のひとつとして「雇用過剰」が問題となってきた頃でもある。新規卒者についても、いわゆる就職氷河期の中であり採用を厳選する傾向が強まったが、こうした中で、賃金の高い中高年層の存在が若年者の雇用機会を抑圧しているのではないかという論争があったことも記憶に新しい。

このように、日本的経営の基軸にあった新規卒一括採用と長期勤続慣行、育成的人事と年功的処遇などの人事施策・諸制度について、大きく見直しが迫られていたといえよう。これらの背後にあった長期的視点に立った人事管理の考え方が大きく揺らいできて、短期的な生産性（業績）をベースにしたものへの志向が強まってきた。人事・賃金制度としては成果主義賃金の導入であり、雇用量の抑制と低コスト人材へのシフトなどがその表れであるが、それらの目的は人件費構造の合理化に集約されていたといえよう。「新時代の『日本的経営』」における雇用ポートフォリオはその典型的な提案であった。

労働力供給構造の変化が進んでいたことにも着目する必要がある。我が国の総人口の減少に先立って、生産年齢人口、そして労働力人口が減少し始めたのもこの頃からである。ただし、景気低迷により労働力需要も弱く問題が顕在化しなかった（むしろ過剰感の存在）が、マクロ的にはこの頃から労働力供給源の多様化が意識されてきたといえる。

労働力の供給源の主たるターゲットは女性

に向けられた。ポジティブ・アクションや両立支援が労働政策の重要課題となり、女性人材の長期勤続を進める中で戦力化の動きが強まった。非正社員の中でも女性の比率が圧倒的に高いパート労働者についても、サービス化の進展等もあって、従来の補助的位置づけから基幹人材としても位置づけられる者も増えてきた。因みに、家族・家庭構成の変化をみると、共稼ぎ世帯が増加し、専業主婦世帯の比率を超え出したのもこの時期である。これに対して、就業年限の延伸による高齢者の活用については、人件費負担を考慮して企業はまだ慎重な姿勢にあったが、徐々に増えはじめてきていた。

このように、供給源が、これまでの男性世帯主を中心としたものから徐々に多様化した。その特質をみると、生活事情や健康状況等の個人要因による就業条件の制約の考慮が必要な人材が多い。このことは特に労働時間の希望について、短時間志向や勤務時間帯の選択などの形で表われる。また、就業に対するインセンティブという面でも、所得動機以外の要因が強く働くことが多いといった点も重要であろう。

さらに新卒労働力の供給源の変化も重要な点である。出生率が低下し、若年人口の減少が進む中で、新規学卒者数自体の縮小がはじまっていたが、一般職として位置づけられるような職務に就職することが多かった高卒、短大の就職希望者が激減してきた。その一方、大学への進学率が上昇した結果、採用された大卒者の中でも人材活用方針の区別を図ることも必要になってきたといえよう。

2. 「新時代の『日本的経営』」の意義とその評価

短期的な成果追求の重視が企業経営の大きな旗印となる中では、最適な人件費コストで人材活用を図るといった視点が重要になる。人材活用についてのポートフォリオ的な戦略である。すなわち、業務の特質に応じて、それに相応しい人材のタイプを見出していくことであり、それによって経営の効率性も高めることである。高コストの正社員でないといけない領域と、それ以外の比較的lowコストの非正社員で対応する領域とに分けることで人件費上昇の抑制を図る。雇用人員についても、有期雇用や短時間の人材を活用することで必要最小限にとどめコストを縮小する。また、専門性の必要な人材を外部調達することで、育成のための費用が節減される。

こうした考え方のもとに、日経連は、1995年に「新時代の『日本的経営』」において、今後は、多様な雇用形態を最適に組み合わせることで、経営効率の向上と雇用コストの軽

減、年功的な人事・賃金制度からの脱却、従業員の能力発揮と活用を図ることが重要な経営課題だとした。そこで、今後の雇用形態についての具体的な姿として、表1のように3つのタイプに分けて企業の人材を多様化・複線化させていくことを提唱した。

長期蓄積能力活用型グループは、従来からの長期継続雇用という考え方に立ったもので、従業員も長期間働き続ける意欲が高い。高度専門能力活用型グループは、専門能力を持っているが必ずしも長期雇用を前提としないで、自律性の高い働き方が志向されている。雇用柔軟型グループは、就く職務が定型的業務から専門的業務まで広範囲で、働くことへの意識も多様な者が混在する。いずれのグループも必ずしも定義が明確とはいきれないが、企業の立場から人材類型を区分することは、労働市場についても大きく三分したような考え方となっている。

ただ、企業の競争力の源泉としての人材を確保し、これを育成していくことの重要性は堅持するとしており、これらのグループも固定的なものでなく、企業と従業員の意思で変わり得ることが前提となっている。「リストラを正当化し、終身雇用の適用者を徹底的に限定することによって、グループA（「長期蓄積能力活用型」を指す一著者注）に「活を入れる」ことにあるかにみえる」（熊沢誠「能力主義と企業社会」1997年 P70）という指摘があるが、当時の狙いとしては、増大してきたいわゆる正社員層の選別と絞り込みに重点が置かれていたことはたしかであろう。

それは、要員管理面だけでなく、賃金管理としても新しい方向付けを求めた。これらの人材グループに対応して、賃金や賞与などの処遇に違いをつけていくことで、効果的な人事管理が可能となると考えられている点である。端的に言えば、長期蓄積能力活用型グループには、長期の貢献を期待としたインセンティブを基本に据えて、能力主義的な人事賃金制度をベースに成果主義的管理を強めていくとする。また、高度専門能力活用型グループは、その時々々の経営課題に対して応えてくれることを期待し、比較的短期の貢献に対応するようなインセンティブの付け方を考えている。これらに対して、雇用柔軟型グループの位置づけはやや曖昧であるが、処遇面では短期貢献を期待したインセンティブに重点が置かれている。

特に正社員を想定した長期蓄積能力活用型においても、「職能・業績に応じた賃金」が重視されている点に注目する必要がある。いわゆる年功的処遇からの脱皮である。同時に、能力についても「潜在能力」から「顕在能力」重視への変化、目標管理制度との連動による

業績評価の強化など、個別の生産性と直結した賃金制度の導入が示唆され、これによって総額人件費管理の徹底が目指されている。

しかし、これらも、日本型能力主義の枠内の改革であり、「先駆的な大企業の労務政策の集大成」(熊沢誠 前掲書)だという指摘がある。事実、「新時代の『日本的経営』」では、企業内労使関係の重要性などにも言及されている。その意味では、成果主義的傾向を強めるという大きな流れはあったものの、外部労働市場型人材のウエイトを高め、内部労働市場型人材と並立させるという図式まで根本的に変えようとするものではなかったといえよう。言い換えれば、ストック型(あるいはコア型)としての正社員だけでなく、流動性の高いフロー型人材との組み合わせを志向してきたことが大きな特徴である。

表1 雇用タイプごとの処遇

雇用形態	対象	賃金	賞与	退職金・年金
長期蓄積能力活用型グループ	期間の定めのない雇用契約 管理職・総合職・技術部門の基幹職	月例給が年俸制 職能給 昇給制度	定率+業績スライド	ポイント制
高度専門能力活用型グループ	有期雇用契約 専門部門(企画、営業、研究開発)	年俸制 業績給 昇給なし	成果配分	なし
雇用柔軟型グループ	有期雇用契約 一般職 技能部門 販売部門	時間給制 職務給 昇給なし	定率	なし

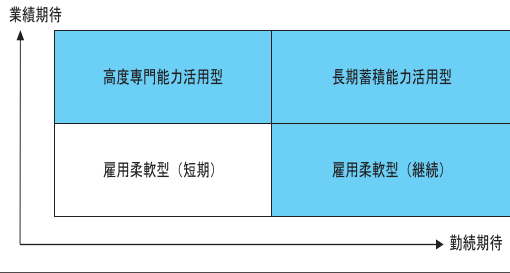
資料出所 日経連「新時代の『日本的経営』」(1995年) P32の表を一部抜粋

3. 雇用ポートフォリオの意義とその発展

「新時代の『日本的経営』」の示した雇用ポートフォリオの提案は、総額人件費の上昇を抑え、その範囲内で効率的配分を実現するような方法として、企業にも支持されてきたといえよう。1990年代後半以降の成果主義的人事改革の流れは、その表れと見る事ができよう。最少の費用による最大のパフォーマンスの実現である。したがって、このポートフォリオの考え方は、表2のように、期待されるパフォーマンス(業績)とその貢献期間(勤続)とにより測定されるものとして書き改めることができる。これらのうち網掛けの部分は、これまでは一般に正社員として抱え込んでいたグループの人材であるが、長期蓄積能力活用型を中心にその絞り込みを図ることを志向している。業績期待の高い職務については高コストの人材、逆に相対的に低い職務については低コストの人材を配置し、しかも投下時間をコントロールすることによって最適の人件費負担の姿を描こうというのがこの背景にある。

では、どの程度の比率でこれらのタイプ分けを考えていたのか。当時の日経連が会員企

表2 雇用ポートフォリオの考え方



業に行った調査によれば、企業内の平均的な構成は、正社員を中心とする長期蓄積能力活用型の人材と非正社員を中心とするその他の型の人材との比率は、おおよそ7対3という予測であった。実際には、2000年以降、非正社員のウエイトの増大は著しく、直近でも非正社員は全体の38.7%(厚生労働省「平成22年就業形態の多様化に関する総合調査」)となっており、正社員が減少し過ぎではないかという議論も起きた。

正社員のウエイトが縮小し、こうした有期雇用の非正社員が増えることは労働移動が活発化するという点でもある。正社員についても、職業意識の変化という面、あるいはリストラによる雇用調整という面などで、離転職が増えてくる可能性がある。前述の日経連調査でも雇用流動化は「好むと好まざるに関わらず進む」とみる経営者は67.9%に達していた。更に「積極的に流動化させる」という83%を加えると、全体の約4分の3が流動化を容認するという傾向が既に表れていた。

表3 タイプ別の人材活用の状況

	1996年調査	1998年フォローアップ調査	
	当時	当時	将来見通し
長期蓄積能力活用型	81.3%	84%	72.7%
高度専門能力活用型	7.6%	5.9%	11.4%
雇用柔軟型	11.6%	10.1%	15.9%

能力・成果主義の徹底、人材の価値を市場で評価、年功序列制度の見直しなど人事管理制度の改革が進むことは、経営の効率化に寄与するだろう。しかし一方では、雇用の流動化が行き過ぎることが弊害をもたらす。企業に対する帰属意識がなくなることや、個人優先になって組織の一体感が崩れることが懸念される。また、労働力需給に関する規制の見直しや職業に関する情報の提供体制の充実など、流動化が進むにあたって前提となるような環境が現状ではまだ十分整っていないことも問題視された。しかも、わが国では、職場の中や仕事の過程を通じて職業能力の練成を図るOJTが有効に機能してきた経緯もあり、長期的雇用形態のメリットも看過することは

できない。

能力・成果主義の導入が進む中でも、成果（結果）を問うためには職業能力の向上とその発揮が当然に必要であることから、能力開発や教育訓練などの重要性も再認識されてきた。この点は「新時代の『日本的経営』」においても、問題点として認識され、「人間中心（尊重）」という基本理念は変わらないことが強調されている。ただし、その一方で、「個人の主体性の確立」が謳われており、ここに集団主義・平等主義という日本的経営の特徴を見直し、一律型人事・賃金管理からの脱却を図ろうという方向への強い意図が見られよう。

4. 今日的な議論への発展

その後2000年代に入り、成果主義管理や雇用多様化の行き過ぎについての批判も出てきたが、大企業を中心に形成されてきた日本の雇用慣行は、徐々に変容をとげてきたといえよう。こうした背景の下に、日経連との統合後の経団連は、発表から10年経った2004年に、「多様化する雇用・就労形態における人材活性化と人事・賃金」という報告書を示した。ここでは、企業の人材戦略として雇用ポートフォリオの高度化や小集団・個別管理への転換が強く打ち出されている。

具体的には、人材の活用区分について、表4のように、雇用契約期間の定め方の違いによって、「長期雇用従業員」（期間の定めがない）と「有期雇用従業員」（期間の定めがある）と大きく二分したことが大きな特徴である。このうち「長期雇用従業員」については、「長期蓄積能力活用型」で示された複線型・他律型の人事・賃金管理への転換、「仕事・役割・貢献度」と賃金の整合性の確保といった考え方が継承されている。これに対し、「有期雇用従業員」については、「長期蓄積能力活用型」以外のグループが一括されている。

こうした区分は、今日の正規雇用・非正規雇用という従業員の類型化につながっている。重要な点は、定型的か非定型的かという「職

務」のちがいによる処遇の取り扱いに焦点が当てられてきたこと、また、長期雇用と有期雇用の従業員間の処遇均衡への配慮が強調されたことにある。このように、多様な雇用形態は、階層的なものではなく対等な就業の選択肢という考え方が示されたものと考えられるが、残された課題は多い。

まず、「均衡」の基準とその履行担保の問題である。その後の労働法制の整備によって、これらの点が明文の規定とされてきたが、企業の中での具体的な人事施策としての展開についてはまだ検討すべき点も多い。また、長期雇用と有期雇用の間の移行の問題である。これも、パートタイム労働者、有期契約労働者の正社員転換、派遣労働者の直接雇用化などについて法的整備が図られているが、その実績がどれだけあげられるかが問われている。さらに、業務の定型性の有無による処遇の違いについては、労働時間規制との関係が問題となる。いわゆるホワイトカラー・エグゼンプションをはじめとした柔軟な勤務スタイルの実現方策も労使の大きな争点となっている。

むすび 今後の日本的な人事管理の方向

人事管理には、「企業経営」と「従業員（あるいは人）」という二つの視点があることを忘れてはいけない。前者の立場からは、いかに適正なコストで効率的に働いてもらえるかということが重要になる。これに対して、従業員は、他の経営資源と異なり主体的な意思を持った人間である。だから、働きがいと働きやすさに注目して行動環境を整えれば、力を大いに発揮させることができるし、将来への目標や進路（キャリア・パス）を示せばそれに向けて能力を向上させていく意欲も持つ。これまでの日本的な人事管理はそこに主眼を置いていた。その流れと今日的な時代認識との調和をどう図るかが重要ではないか。

「新時代の『日本的経営』」に対する評価は、労使双方の立場によって、また識者によっても様々であるが、1990年代半ばというある意味の転換期において、経営と労働の在り方についての問題提起を広く行ったという意義は指摘できよう。問題は、そこにも示されているように、長期的な経営視点を維持することの重要性と短期的な変動・変化への即応の必要性という二つの要請をどのように調整していくかという点である。その意味で、経営と生活、あるいは組織・企業と個人という軸足の違いを持つ労使が、こうした問題を十分に話し合っていくことが不可欠ではないか。

表4 雇用・就労形態多様化の人事・賃金管理の考え方

長期雇用従業員	一律型管理から複線型管理へ 職務特性に応じた複線型賃金管理 ・定型的職務 職務給・習熟給による賃金体系設定 ・非定型的職務 課業柔軟型と役割設定型 年功型賃金から能力・成果・貢献度反映賃金へ ・属人的要素による賃金管理からの脱却 ・定期昇給から定期賃金改定へ
有期雇用従業員	長期雇用従業員の人事・処遇制度との均衡確保型 長期雇用従業員の人事・処遇制度見直しによる均衡確保型 長期雇用従業員との担当職務の区分明確型 長期雇用従業員の人材活用の仕組みと異なる制度の明確化型

この1年で賃金が上昇した層は大規模製造業正社員など一部 — 1年後の景気は悪化するとの見方が強まっている —

第27回「勤労者短観」調査結果の概要(2014年4月実施)

本稿では、2014年4月初旬に実施した第27回「勤労者の仕事と暮らしについてのアンケート(勤労者短観)」の結果概要を紹介し、本調査は、連合総研が毎年4月と10月に定期的実施しています。第27回調査では、毎回実施している仕事と暮らしに関する意識変化をとらえるための定点観測調査に加えて、隔回で実施している「最近の家計の経済状況」、さらにトピックス調査として「消費税増税に伴う家計行動の変化」、「経済状況等の中期見通し」「職業能力開発とキャリアに関する意識」といったテーマで調査を行いました。なお、2011年4月の第21回調査より従来の郵送モニター調査からWEBモニター調査に切り替えており、今回は7回目のWEBモニター調査になります。

本稿は紙幅の関係から結果の概要の一部のみの紹介となっていますので、詳しくは連合総研ホームページ(<http://www.rengo-soken.or.jp>) または、報告書をご覧ください。

調査実施要項

1. 調査対象:

株式会社インテージのインターネットアンケートモニター登録者のなかから、居住地・性・年代・雇用形態で層化し無作為に抽出した、首都圏ならびに関西圏に居住する20～64歳の民間企業雇用者2,000名

2. 調査時期:

2014年4月1日～6日

3. 調査方法:

インターネットによるWEB画面上での個別記入方式

4. 回答者の構成:

単位:%、()内は回答者数

	合計	20代	30代	40代	50代	60代前半
全体	100.0 (2000)	20.5 (409)	26.4 (528)	26.7 (533)	18.8 (375)	7.8 (155)
男性	100.0 (1124)	19.0 (213)	27.7 (311)	26.9 (302)	18.8 (211)	7.7 (87)
女性	100.0 (876)	22.4 (196)	24.8 (217)	26.4 (231)	18.7 (164)	7.8 (68)

※第26回調査より「平成24年就業構造基本調査」に基づいて割付を実施しています。

※四捨五入により行の合計が100.0%にならないことがあります。

5. 調査項目:

1. 景気・仕事・生活についての認識 [定点観測調査]
 - ・景気、物価、労働時間、賃金、失業、仕事、生活等に関する状況認識について
2. 最近の家計の経済状況 [4月準定点観測調査]
 - ・過去1年間の家計収支、家計における消費・切り詰め行動、貯蓄の状況等について
3. 消費税率引き上げに伴う家計行動 [トピック調査1]
 - ・消費税増税が家計に与える影響、駆け込み購入の有無と内容、増税後の家計の切り詰め行動について
4. 経済状況等の中期見通し [トピック調査2]
 - ・3年後の景気、物価、勤め先の業況、世帯の収入、自身の賃金等の見通しと、5年後の自身の賃金見通しについて
5. 職業能力開発とキャリアに関する意識 [トピック調査3]
 - ・5年後に希望する働き方と仕事の内容、現在の職場における上司や先輩からの指導やアドバイス、自身の職業能力開発のために必要なことについて

調査結果のポイント

1. 勤労者の生活と仕事に関する意識

◆1年後の景気状況が悪化するとの見方が強まっており、失業不安は依然として高い。また、賃金が上がったとの実感は大規模製造業の正社員など一部にとどまっておろ、全体的な改善はみられない。

2. 最近の家計の経済状況

◆依然として3割が世帯収支は赤

字としており、全体の約7割が支出の切り詰め行動を行うなど、なお厳しい状態。また、低所得世帯の3割以上が消費税増税でかなりの悪影響をうけ、増税後は支出の切り詰めを行う世帯が増える。世帯収入の低い世帯で日用品、高い世帯で耐久財を増税前の駆け込みで購入している。

3. 中期の見通しに関する意識

◆3年後の景気が今より上昇するとの期待は約2割と低く、賃金収入の増加を見込む割合も低い。また、自身の5年後の賃金上昇を見込むのは全体の3割弱であり、若

い年齢階層や正社員で比較的上昇期待は高いが、全体の半数近くは上昇しないと予測。正社員では、5年後の自分の賃金が5年先輩の今の賃金を上回ると予想する割合は低い。

4. 職業能力開発とキャリアに関する意識

◆上司などからの適切な指導等があれば、仕事の満足度を高め、転職意向が低い。また、職業能力開発について、通常の業務を通じて能力を高めることへのニーズが高い。

調査結果の概要 (一部抜粋)

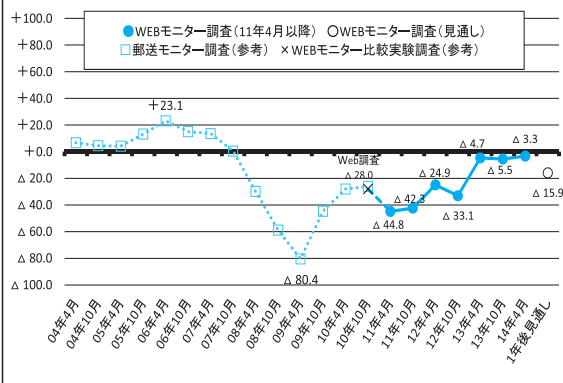
I 勤労者の生活と仕事に関する意識

◆景気に対する意識

「1年前と比べて景気悪化」との見方は続いている。1年後の景気見通し D.I. は前回よりマイナス幅が拡大。(QR2、QR3)

・1年前と比べた景気認識 D.I. はマイナス 3.3 となり、前回調査の結果 (2013 年 10 月 マイナス 5.5) とあまり変わらない。1年後の景気見通し D.I. は、マイナス 15.9 と、前回よりマイナス幅は拡大し、景気が悪化するとの見方が強まった。(前回調査での1年後の景気見通し D.I. はマイナス 8.6)

図表1 1年前と比べた景気認識と1年後の景気見通し (D.I.)



(注1) $D.I. = \{ \text{「かなり良くなった(かなり良くなる)} \times 1 + \text{「やや良くなった(やや良くなる)} \times 0.5 + \text{「変わらない} \times 0 + \text{「やや悪くなった(やや悪くなる)} \times (-0.5) + \text{「かなり悪くなった(かなり悪くなる)} \times (-1) \} \div \text{回答数(「わからない」「無回答(10年10月調査まで)」を除く)} \times 100$

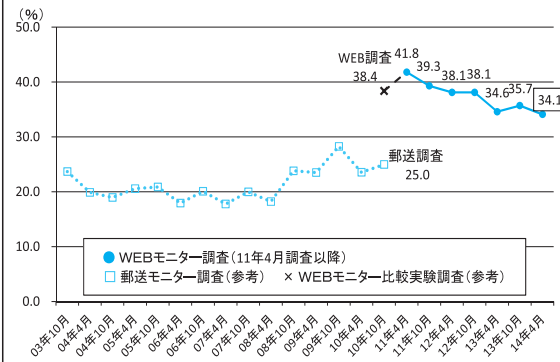
(注2) 第21回調査(11年4月)以降の調査対象は20～64歳、第20回調査(10年10月)以前は20～59歳である。

◆仕事に関する意識

3人に1人が失業不安を抱えている。(QR5)

・今後1年くらいの間に自身が失業する不安を<感じる>割合は、このところ低下傾向もみられるが、全体で34.1%と、なお3人に1人が失業不安を抱えている。

図表2 今後1年間に失業する不安を感じる割合



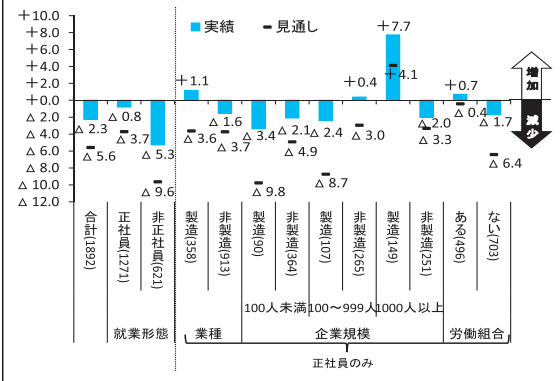
(注1) 失業不安を<感じる>=「かなり感じる」+「やや感じる」。
(注2) 第21回調査(11年4月)以降の集計対象は20～64歳、第20回調査(10年10月)以前は20～59歳である。

◆賃金に関する意識

賃金の上昇は一部にとどまっている。(QR9、QR10)

・1年前と比べた自身の賃金収入の増減について、<増えた>とする傾向が強いのは、大規模製造業の正社員など一部にとどまっている。1年後の賃金収入については、今よりも減少するとの見方が強い。なお、正社員について労働組合の有無別にみると、組合のある企業に勤めるものでは、賃金収入が<増えた>とする見方が強く、1年後についても、<減る>とする見方が、組合のない企業に勤めるものより少ない。

図表3 賃金収入の増減実績と見通し (D.I.) (就業形態別、正社員について業種・企業規模、組合有無別)



(注1) () 内は、回答者数 (N)。

(注2) QR1で1年前は「働いていなかった」、1年前の就業状態は「わからない」とした回答者を除いて、集計した。

(注3) $D.I. = \{ \text{「かなり増えた} \times 1 + \text{「やや増えた} \times 0.5 + \text{「変わらない} \times 0 + \text{「やや減った} \times (-0.5) + \text{「かなり減った} \times (-1) \} \div \text{回答数(「わからない」を除く)} \times 100$

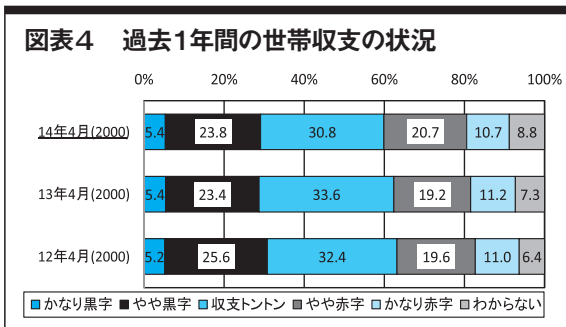
(注4) $D.I. = \{ \text{「かなり増える} \times 1 + \text{「やや増える} \times 0.5 + \text{「変わらない} \times 0 + \text{「やや減る} \times (-0.5) + \text{「かなり減る} \times (-1) \} \div \text{回答数(「わからない」を除く)} \times 100$

Ⅱ 最近の家計の経済状況

◆家計の収支と切り詰め行動

過去1年間の世帯収支について、依然、3割の世帯が<赤字>としている。(QT1)

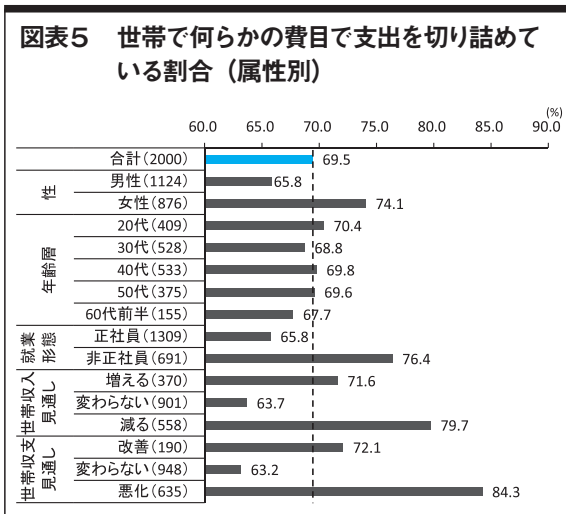
・過去1年間の世帯収支が<赤字>とする割合は依然として高く、3割程度である(31.4%)。1年前(第25回調査)、2年前(第23回調査)と比べて、傾向は変わらない。



(注1) () 内は、回答者数(N)。
 (注2) 過去1年間の世帯収支が<赤字>=「かなり赤字」+「やや赤字」、<黒字>=「かなり黒字」+「やや黒字」。

7割近くが何らかの費目で支出を切り詰めている。(QT5)

・7割近くが、何らかの費目で支出を切り詰めていると回答。属性別にみると、特に、非正社員や世帯収入が<減る>、または、世帯収支が悪化すると考えている世帯において、切り詰めを行っている割合が高い。世帯収入が増加する見込みとしているものでも、7割以上が支出の切り詰めを行っている。



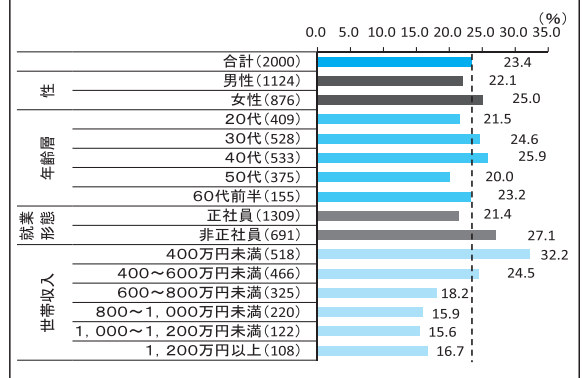
(注1) () 内は、回答者数(N)。
 (注2) QT5であげた13項目の費目のうち、一つでも切り詰めていると回答したものを集計。
 (注3) 世帯収入見通しについて、<増える>=「かなり増える」+「やや増える」、<減る>=「やや減る」+「かなり減る」

◆消費税率引き上げに伴う家計行動

およそ4分の1の世帯が、消費税率引き上げの悪影響をかなり受けるとみている。(QT6)

・4分の1近くが、4月からの消費税増税が家計支出に悪影響が「かなりある」と回答している。属性別にみると、30代・40代、非正社員、世帯収入が低い層で悪影響が「かなりある」との回答割合が高く、とくに、世帯収入400万円未満の層では3割を超える。

図表6 4月からの消費税率引き上げの悪影響が「かなりある」とした割合(属性別)



(注1) () 内は、回答者数(N)。

駆け込みで購入したものの内容は、日用品が約6割を占める。(QT9)

・駆け込みで購入した内容は、普段づかいの衣類・雑貨、医薬品、食料品などの日用品が59.8%を占めて最も多く、次に電化製品、家具・寝具等の耐久財が46.2%となっている。

・世帯収入別にみると、日用品は世帯収入の低い世帯で、耐久財は世帯収入の高い世帯で駆け込み購入している割合が高い。また、世帯収入が<減る>としたものの方が、他に比べて駆け込み購入したとする割合が高い品目が多い。

図表7 駆け込みで購入した内容(複数回答・属性別)

	耐久財	自動車	住宅	ぜいたく品	日用品	嗜好品	その他
合計(712)	46.2	7.3	3.9	5.8	59.8	35.8	16.2
世帯収入							
400万円未満(167)	41.9	4.8	3.6	4.2	63.5	37.1	16.2
400~600万円未満(166)	45.8	6.6	4.2	4.8	60.2	31.9	12.0
600~800万円未満(136)	51.5	10.3	4.4	8.1	57.4	41.9	16.9
800~1000万円未満(74)	43.2	8.1	5.4	6.8	60.8	39.2	20.3
1000万円以上(88)	53.4	11.4	2.3	5.7	55.7	35.2	12.5
世帯収入見通し							
増える(141)	44.7	5.7	3.5	7.1	56.0	40.4	18.4
変わらない(314)	44.9	7.3	4.1	4.8	59.9	33.8	15.0
減る(209)	50.2	10.0	4.3	5.7	61.2	36.4	15.3

(注1) () 内は回答者数 (N)。

(注2) QT 8で駆け込み購入したものが「ある」としたものについて集計 (N = 712)。

(注3) 世帯収入見通しについて、<増える> = 「かなり増える」 + 「やや増える」、<減る> = 「やや減る」 + 「かなり減る」

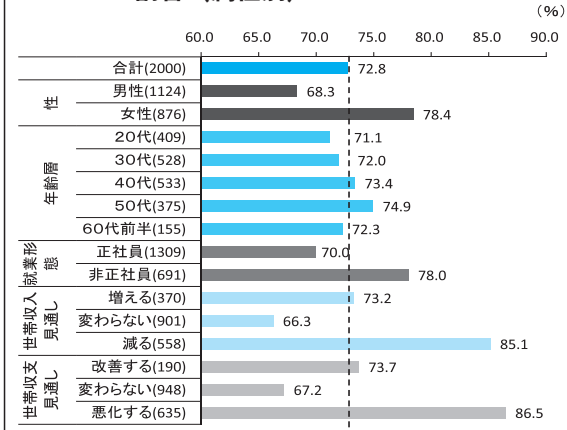
(注4) 項目ごとに、それぞれの属性のなかで最も高い割合に網掛けした。

4月以降は7割以上の世帯が何らかの費目で支出を切り詰める。(QT10)

・7割を超える世帯が、消費税率が引き上げられる4月以降に何らかの費目で支出を切り詰めると回答し、過去1年間の切り詰め行動(図表5)より更に高い割合となった。

・属性別には、女性や非正社員、世帯収入が<減る>、世帯の収支が悪化すると考えている世帯において、切り詰めようとしている割合が高い。世帯収入の増加を見込んでいても、7割以上が支出を切り詰めるとしており、この傾向は過去1年間の切り詰め行動(同上)と同じ傾向である。

図表8 4月以降に何らかの支出を切り詰める割合(属性別)



(注1) () 内は回答者数 (N)。

(注2) QT10であげた13項目の費目のうち、一つでも切り詰めると回答したものを集計。

(注3) 世帯収入見通しについて、<増える> = 「かなり増える」 + 「やや増える」、<減る> = 「やや減る」 + 「かなり減る」

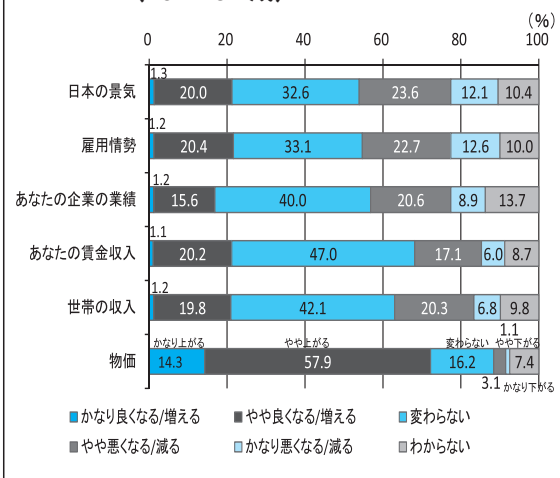
Ⅲ 中期の見通しに関する意識

◆中期的な経済等の状況の見通し

3年後について景気上昇、賃金収入改善への期待は低い。(QT11、QT12)

・3年後の景気について、今より<良くなる>との回答は2割にとどまり(21.3%)、自身の勤め先企業の業績や自身の賃金、世帯収入についても「変わらない」とする回答が多い。また、3年後の物価については、<上がる>とする割合が7割に上る。

図表9 現在と比べた3年後の経済の状況(20~54歳)



(注1) <増える> = 「かなり増える」 + 「やや増える」、<減る> = 「かなり減る」 + 「やや減る」、<良くなる> = 「かなり良くなる」 + 「やや良くなる」、<悪くなる> = 「かなり悪くなる」 + 「やや悪くなる」、<上がる> = 「かなり上がる」 + 「やや上がる」、<下がる> = 「かなり下がる」 + 「やや下がる」

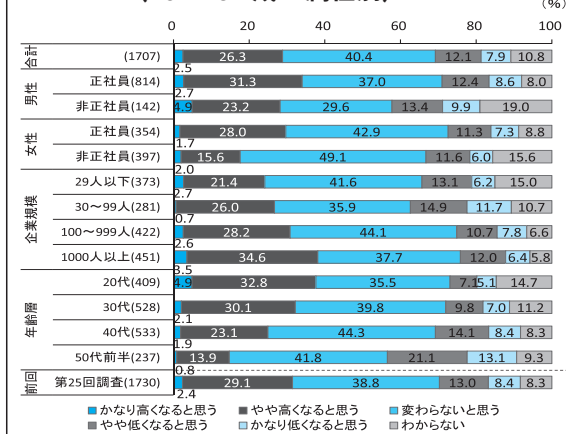
(注2) N = 1707。

◆中期的な賃金に対する見方

5年後の賃金が高くなるとする割合は3割。(QT13)

・自身の5年後の賃金は今と比べ<高くなる>と回答した割合は3割弱(28.8%)となり、<低くなる>(20.0%)よりも多くなっている。属性別に見ると、年齢が若いものや、正社員、勤め先企業の規模が比較的大きいものほど、<高くなる>との回答が多い。しかし、<高くなる>との回答が比較的多い属性においても、将来の賃金増加を見込んでいないもの(「変わらない」と<低くなる>の合計)は半数近くあり、その割合は、年齢が高いほど、また、企業規模が小さくなるにつれて多くなっている。

図表10 自身の5年後の賃金見通し(20~54歳 属性別)

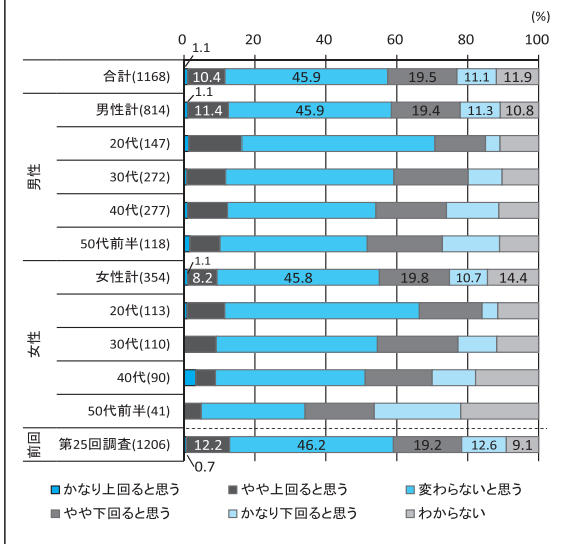


(注1) () 内は、回答者の数 (N)。
 (注2) 5年後の賃金は現在と比べて<高くなる>=「かなり高くなると思う」+「やや高くなると思う」、<低くなる>=「やや低くなると思う」+「かなり低くなると思う」

正社員では、今の5年先輩の賃金を5年後に下回るとの予測が3割。(QT14)

・正社員に限ってみると、自身の5年後の賃金が、5年先輩の現在の賃金を<下回る>とするものは、3割程度 (30.6%) であり、<上回る>とする割合 (11.5%) を大きく上回っている。また、男女ともに年齢層が上がるにつれ、<下回る>との予想が大きくなっている。

図表 11 5年後、5年先輩の現在の賃金に追いつくと思うか (20～54歳・正社員のみ、性・年齢層別)



(注1) () 内は、回答者の数 (N)。
 (注2) 5年先輩の現在の賃金を<上回る>=「かなり上回ると思う」+「やや上回ると思う」、<下回る>=「やや下回ると思う」+「かなり下回ると思う」

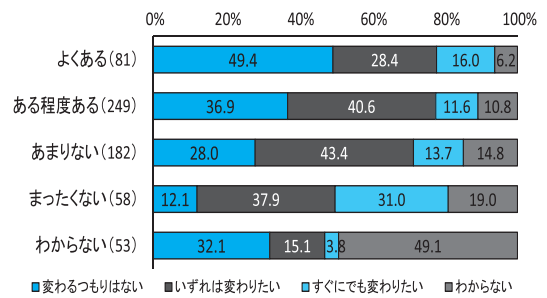
IV 職業能力開発とキャリアに関する意識

◆上司や先輩からの指導、アドバイス

若年層は、上司などから指導やアドバイスを受けた経験があるものほど、転職意向が低い。(QT17、QR20)

・若年層 (20～34歳) では、今の勤め先の会社を「変えるつもりはない」とするものの割合は、上司や先輩などから指導やアドバイスを受けた経験が「まったくない」もの (12.1%) に比べ、「よくある」もの (41.9%) の方がかなり高くなっている。

図表 12 上司などから指導等を受けた経験別勤め先の転職意向 (20～34歳 N=623)



(注) () 内は回答者の数 (N)。

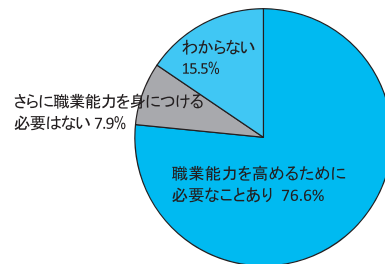
◆職業能力開発に対するニーズ

今後職業能力を高めるには、OJTのように通常の業務をこなして職業能力を高めることが重要との認識が高い。(QT19)

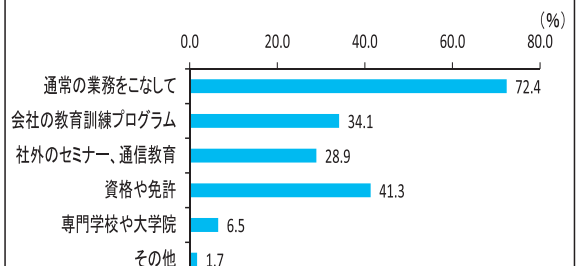
・職業能力を高めるために必要なことがあるとするものは20～54歳の4分の3程度 (76.6%)。とくに「通常の業務をこなして必要な能力を身につけていく」こと (OJT等) が必要と考えるのは7割強に及ぶ (72.4%)。次いで、仕事に関連した資格や免許等の取得 (41.3%)、会社の教育訓練プログラム (34.1%) に対するニーズが高い。

図表 13 職業能力を高めるために必要なこと

(1) 職業能力を高めるために必要なことの有無 (20～54歳：N=1707)



(2) 職業能力を高めるために必要なことの内容 (複数回答) (20～54歳で職業能力を高めるために必要なことがあるもの：N=1307)



有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究報告書

連合総研では2010年度に「パート労働法改正の効果と影響に関する調査研究委員会」を設置し、2007年改正パート労働法の職場における効果と影響について実態把握を行って、報告書においてパートタイマーを正社員へと橋渡しする中間形態としての「契約社員制度」の存在などを指摘したが、一方でパートタイマーといった呼称だけでは捉えきれない契約期間の定めの有無や1日の所定労働時間等についての様々なパターンがみられることから、あらためて有期契約労働なども含めた実態把握の必要性を強く認識した。

同研究において実態把握を行った職場のほとんどでは、パートタイマーが組織化されていて、労働組合が、改正パート労働法の要請への対応状況を確認し、不十分な点については労使協議の上で新制度を導入したり、法の要請を超えた取り組みを行っているなど、パートタイマーを含めた就業環境の改善や企業内における公正処遇の実現に果たす労働組合の役割が大きいことを確認したが、その具体的内容まで立ち入って把握することはで

きなかった。

そこで、2011年度より「有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究委員会」（主査：緒方桂子 広島大学教授）を立ち上げ、パートタイム労働だけではなく有期契約労働なども含めて実態把握を行うとともに、すでに有期・短時間雇用者を組織化し、ワーク・ルールの構築に取り組んでいる労働組合の活動実態の把握を通じて、関係法制の見直し内容を実際に職場で実行・運用する上での課題や留意点を明らかにし、その解決策についての提言を行うことをめざすこととした。研究会では、6労働組合に対してヒアリング調査を実施し、2014年7月に調査研究成果を報告書としてとりまとめた。

本報告書は、第Ⅰ部「総論」、第Ⅱ部「ヒアリング先の概要・プロフィール」、第Ⅲ部「ヒアリング結果の分析」、第Ⅳ部「法的な検討」、第Ⅴ部「今後の労使関係のあり方に向けた提言」、第Ⅵ部「ヒアリングレポート」からなる。ここでは、第Ⅰ部～第Ⅴ部についてその概要を紹介する。

第Ⅰ部 総論—本研究の目的

本研究は、有期・短時間雇用者のワークルールについて、労働組合による取り組みという観点から分析し、今後の労働組合活動に対し指針を示そうとするものである。

ここでいうワークルールとは、労働者の働き方のルール、あるいは、使用者による労働者の働かせ方のルールのことを指す。しかし、それは単に「働き方のルール」「働かせ方のルール」というわけではない。そこで求められるのは、すべての働く者が公正な労働条件のもとに置かれ、安心して自己実現に挑戦することができる基盤となる「ルール」であり、その形成である。

なぜ、本研究は、有期・短時間雇用者のワークルールの形成を、労働組合による取り組みという観点から分析

しようと試みるのか。ワーキングプアが大きな社会問題となって以降、非正規雇用についてはさまざまな法改正が行われてきた。しかし、それらが、有期・短時間雇用者が職場のなかで抱える諸問題を解決するのに十分かといえは疑問である。また十分でないという以上に、法の「副作用」ともいべき事態も発生している。そういった事態を食い止め、そして、法令を職場のなかに生きたルールとし、さらによりよい働く環境を求めていくのに、労働組合の関与は絶対に欠かすことができないと、本研究グループでは考えている。

本研究では、有期・短時間雇用者の組織化に成功した6社の労働組合を選び、そこでヒアリング調査を行った。調査は、あらかじめいくつかの点について質問事項を挙げ、それについて事前に書面で回答いただいた。その後、それをベースに委員がそれぞれの組合に赴き、ヒアリン

グ調査を行った。そして、再度、詳細の不明な点、より明らかにしていきたい点を整理し直し、再度ヒアリングに伺った。本研究会では、有期・短時間雇用者のよりよいワークルールを形成するには労働組合による取り組みが必須であるという仮説を立てたが、結果はそれを裏づけるものであり、かつその取り組み効果は我々の想定以上であった。

第Ⅱ部 ヒアリング先の概要・プロフィール

ヒアリング先の概要は表1のとおりである。ヒアリング先の選定にあたっては、産業の特性を考慮した。すなわち、第一に、有期・短時間雇用者を組織化している事例や先行する調査研究をみると、小売業やサービス業に関するものが多く製造業に関するものは少ないことから、調査先の選定にあたっては意識して製造業を多くした。第二に、医療・福祉に関するものも少ないことから

対象とした。結果として、製造業が4社（その他製品1社、食料品2社、電気機器1社）、小売業が1社、医療が1病院となった。

事業所や工場、店舗の立地状況をみると、4社（A社、B社、D社、E社）が全国に展開している。C社については、工場や製作所は静岡県内に集中している。社員数をみると、いずれも大企業であり、もっとも少ないA社でも900人近くの社員を擁し、もっとも多いD社では2万人を超える（24,174人）。社員区分の数をみると、もっとも少ないのは三つ（A社、D社）であり、もっとも多いのはE社の八つである。転換制度については、4社（A社、B社、D社、E社）が導入している。

表1 ヒアリング調査対象の概要

社名	A社	敦島製パン株式会社 (B社)	浜松ホトニクス株式会社 (C社)	合同会社西友 (D社)	日本ハム株式会社 (E社)	日本赤十字社松山赤十字病院 (F病院)	
業種	その他製品	食料品	電気機器	小売業	食料品	医療	
事業内容	住宅用設備機器の製造・販売	パン、和洋菓子の製造、販売	光電子部品、計測機器	食料品、衣料品、住居用品などの小売チェーンの運営	肉製品製造業・食肉卸売業	—	
事業所	全国に約40カ所	国内に15工場、40事業所	工場3カ所、製作所4カ所、他	372店舗	工場85カ所、営業所285カ所、他	1カ所	
社員数	約900人	5,862人	3,078人	24,174人	4,632人	1,414人	
社員区分	数	3つ	5つ	3つ	8つ	4つ	
	無期・フルタイム	社員:7割	従業員:3,952人	月給者:2,743人 日給月給者:46人 定時社員:160人	本社員:4,205人	ナショナル社員:1,199人 エリア社員:392人	正規職員:1012人
	有期・フルタイム	契約社員:3割弱	準社員 1,157人	臨時社員:12人	—	パートナー社員:150人 Kパートナー社員:1,713人 契約社員:ごく少数	嘱託:85人
	有期・パートタイム	—	サポーター、パートナー 419人	—	メイト社員:16,962人	定時従業員:536人 アルバイト:人数不明	パートタイマー:314人
	有期・フル/パート	(定年後再雇用社員):人数不明	シニア社員:334人	(定年後再雇用社員):50人	SA社員(定年後再雇用社員):3,007人	(定年後再雇用社員):165人	(定年後再雇用社員):3人
転換措置	契約社員→社員	サポーター/パートナー→準社員→従業員	なし	メイト社員→本社員	定時従業員→パートナー社員 →エリア社員→ナショナル社員	なし	
組合名	A労働組合	敦島製パン労働組合 (B労働組合)	浜松ホトニクス労働組合 (C労働組合)	西友労働組合 (D労働組合)	日本ハムユニオン (E労働組合)	日本赤十字労働組合松山支部 (F労働組合)	
支部	9支部	11支部	4支部	8支部384分会	10支部	—	
組合員数	約750人	5,410人	2,540人	21,392人	3,178人	636人(パートを除く)	
ショップ	ユニオンショップ	ユニオンショップ	オープンショップ	ユニオンショップ	ユニオンショップ	オープンショップ	
組合員の範囲	社員、契約社員	従業員、準社員、パートナー社員、シニア社員	月給者、日給月給者、定時社員、定年後再雇用社員	本社員、メイト社員のうち週20時間以上勤務者、定年後再雇用社員	ナショナル社員、エリア社員、パートナー社員、Kパートナー社員	正規職員、パートタイマー	
組合費	社員:基本給×1.3%+500円 契約社員:基本給×1.3%	基本給×1.0%	月給者、日給月給者:基本給×1.5% 定時社員:基本給×1.0%	基本給×1.5%+100円	基本給×2.3%	正規職員:本俸×0.011%+700円 パートタイマー:700円	
意見集約の方法	毎年2月、7月に執行部が職場訪問	パートナー社員専門委員会を設置	春・秋に2回アンケート調査を実施	メイト集会を全国各地で開催	支部/パートナー専門委員会、本部/パートナー専門委員会を設置	「パートタイマー」のみの職場集会を開催	
加盟団体	電機連合	フード連合	JAM	UAゼンセン	フード連合	ヘルスケア労協	

第Ⅲ部 ヒアリング結果の分析

第1章 有期・短時間雇用者の職務編成と処遇制度の関係

第1章では、いわゆる正社員と有期・短時間雇用者との間において、職務内容に重複がありながら、処遇には乖離があるという状況を踏まえて、それがどのように変わっていかうとしているか、またそこにおける労働組合の役割はどのようなものが検討されている。とりわけ、職務内容が正社員と有期・短時間雇用者との間で重なりをみせるなかで、有期・短時間雇用者や労働組合から、正社員と同様の教育訓練実施の要求や処遇改善の要求があがってきていること、そして、労働組合は、組織化の過程では、賃金格差以外の点における処遇改善を進めることで、その役割を果たそうとしていることが明らかにされている。

第2章 非正規労働者の処遇改善取り組みプロセスと成果

第2章では、調査対象の労働組合が有期・短時間雇用者、いわゆる非正規労働者の組織化後に行った処遇改善の取り組みの内容、及び、得られた成果について、「賃上げ、賃金、人事制度の整備に関する取り組み」、「教育・訓練制度の整備」、「正社員への転換措置」、「無期契約化の実現」の諸点から検討されている。一般に、非正規労働者の賃金水準は低いため、賃上げに関する労働組合の取り組みに注目が集まりやすい。もちろん賃上げに成果のある交渉を行った取り組みもある。しかし、本調査からは、賃上げを要求の中心とはせず制度整備や仕事と処遇の対応関係を整理することで、組合員の賃金に対する納得性を高める取り組みや、教育訓練の充実など賃金以外の取り組みの重要性も明らかにされている。労働組合が、正社員への転換制度、無期契約化の実現に取り組むなかで、正社員・非正社員の位置づけの見直しや処遇制度全般の見直しに取り組む必要性に直面している。

第3章 非正規労働者の組織化が正社員の処遇改善の取り組みに与えた影響

第3章では、非正規労働者を組織化したことが、労働組合の正社員の処遇改善の取り組みにどのような影響をもたらしたかが論じられている。特に、正社員のワーク・ライフ・バランスの実現に向けた取り組み、正社員の転居転勤に関する取り組み、企業の分社化や出向・転籍に関する取り組みに着目している。ここでの検討から明らかになったのは、非正規労働者を組織化することによって、労働組合は職場全体での処遇改善や、時短・年次有給休暇の取得促進などの運動に取り組むことができるようになったこと、そしてそれが職場の生産性の上昇をもたらしていることである。また、経済状況の変化等に対応するためには労働者の性別や職種、キャリアに多様性があることが望ましいが、多様な労働者の労働条件までもが多様で格差のあるものであれば、それは職場内のコミュニケーションを阻害するという困難に直面する。その困難を克服するためには、多様な労働者の労働条件を改善させ、合理的ではない格差を是正していく取り組みが必要であるが、それを行いうるのは労働組合しかない。本章は、柔軟でしなやかな職場作りには労働組合が欠かせないと結論づけている。

第4部 法的な検討

第1章 雇用安定

第1章では、非正規労働者の雇用安定に向けた現行法の概要及び抱える課題を明らかにしたうえで、ヒアリング調査から得られた労働組合の特徴的な取り組みについて分析・検討を行っている。その際、特に注目されているのは、有期契約労働を締結することの意義、転換制度の実態及びその実質化に向けた労働組合の取り組み、不合理な更新拒否を防止するための労働組合の取り組みである。非正規労働者の組織化に成功した労働組合が、手探りながら、現行法の抱える諸問題を意識しつつ、具体的な取り組みを進めている様子が見えてくる。

第Ⅳ部 法的な検討

第1章 雇用安定

第2章では、正規労働者と非正規労働者の間にある処遇格差の是正を目指す法制度及び法原則を明らかにしたうえで、ヒアリング調査を分析・検討し、労働組合の格差是正に向けた取り組みの契機、これまでに達成された均等・均衡待遇、そして、格差是正へ向けた取り組み

第2章 格差是正

第3章では、非正規労働者を組織化したことが、労働組合の正社員の処遇改善の取り組みに与えた影響

のための基盤整備のあり方を明らかにしている。また、職場の正規労働者と非正規労働者として組織される労働組合が非正規労働者の抱える問題に取り組んでいくなかで、正規・非正規労働者間の労働条件区分の基準の合理性を問い直す契機を得ること、さらに、紛争予防・解決機関としての機能を充実していく状況が明らかにされている。

第V部 今後の労使関係のあり方に向けた提言

最後に、それぞれの分析・検討を踏まえて、各執筆者には今後の労使関係のあり方に向けた提言を行ってもらった。その内容は多岐にわたるが、紙幅の関係上、ここではその一部を紹介する。

ヒアリング結果の分析からは、労働組合が検討すべき課題の一つとして挙げられているのは、職務がほぼ同じであるにもかかわらず、人材活用の仕組みの違いを理由に設けられる雇用区分間の処遇格差をどのように乗り越えるか、である。格差解消の選択肢としては、雇用区分の解消や縮小を会社側に迫るのか、または均等待遇の要件を拡大していくのか、さらには正社員化を推進するのかなど、いくつかの方向が示されている。また、組合組

織そのものに対しては、変化する職場、正社員と非正社員の位置づけの変化、ライフスタイルやキャリアの選択などのような、多様化する状況に対応できる組織力が求められているとする。さらに、分社化や企業の整理統合に対応する必要性も高まっており、そうした組織内外での多様化に対応し、労働条件を維持・向上させられる労働組合の交渉力やしなやかさの必要性が指摘されている。

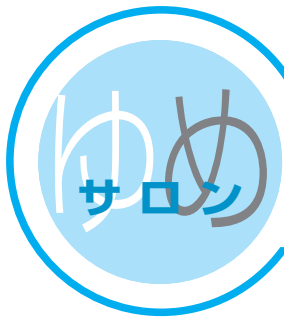
法的な検討からは、雇用の安定に向けた取り組みとして、関連する労働法上の規制について正確な知識を知り、有する諸権利について確信を持ってもらうことの重要性が指摘されている。また、使用者がなぜ有期労働契約によって労働者を雇用しようとするのか、そこに付された「期間」の意味は何なのか、この点を労使でしっかりと話し合うことの重要性も指摘されている。次に、均等・均衡処遇の実現に向けた取り組みでは、その第一歩として、正規・非正規労働者間の労働条件とこれを区別する基準を明確化することが重要であるとし、それが明らかになれば、その基準の合理性を問い直すことが次の課題になるとしている。

【文責：連合総研事務局】

「有期・短時間雇用のワークルールに関する調査研究委員会」の構成と執筆分担

主査	緒方 桂子	広島大学大学院法務研究科教授	【第I部、第IV部第1章、第V部第3章】
	禿 あや美	跡見学園女子大学マネジメント学部准教授	
委員			【第II部第2章第1節1、第III部第2章、第3章、第V部第2章】
	長谷川 聡	専修大学法学部准教授	【第IV部第2章、第V部第4章、第5章】
オブザーバー	山田 和代	滋賀大学経済学部准教授	【第III部第1章、第V部第1章】
	小島 輝信	前連合非正規労働センター局長（～2012年9月）	
事務局	村上 陽子	連合非正規労働センター総合局長（2012年10月～）	
	龍井 葉二	連合総研副所長	
	小島 茂	連合総研主幹研究員	
	矢嶋 浩一	前連合総研主任研究員（～2013年9月）	
	小熊 栄	連合総研主任研究員	
	平井 滋	前連合総研主任研究員（～2012年7月）	
	前田佐恵子	連合総研主任研究員（2012年8月～）	
	内藤 直人	連合総研研究員	【第II部（第2章第1節1を除く）、第VI部】

*原則として、2014年7月現在の役職名、【 】内は執筆箇所。



第18回 テーマ

ドイツ最新労働事情 (モニカ・ゾンマー氏講演)

◆ 講演(ドイツ大使館 モニカ・ゾンマー労働・社会担当参事官)

●ハルツ改革の概要

本日は、ドイツの労働に関する規制緩和とそれに伴う不安定雇用の増大についてお話する機会を得ました。このテーマは日本の状況にとっても非常に重要なものであると思っています。

まずドイツで2000年代前半に行われたハルツ改革と呼ばれる一連の労働市場改革のお話をします。この改革は、SPD(ドイツ社会民主党)と緑の党の連立政権下で行われました。連立政権ができた当初は、労働組合、労働運動にとって、これはチャンスになるのではないかと見られていました。しかし、ハルツ改革の結果、不安定雇用が拡大し、社会的不安が増大したのです。

ハルツ改革法は、経済成長と雇用の創出を目的とした労働市場の抜本的な改革でした。具体的には、失業者が早く職に就くように制度的に様々な圧力が強まりました。それまでは、自分の資格に見合った職が見つかるまで待つことが認められていましたが、一定限度内の仕事であれば受け入れざるを得なくなったのです。その結果、失業者は減りましたが、さまざまな規制緩和によって、不安定雇用につく人たちが増える結果となりました。最近の統計では、被雇用者の約30%が不安定な雇用状況にある、つまり、その仕事によって最低の生活水準を維持できない状況にあるとされています。

●改革に対する労働組合の対応

ハルツ改革の時期の労働組合は、再編の時期にありました。サービス産別内でVerdi(統一サービス産業労組)への大合併をめぐる議論が行われており、シュレイダー政権に対して統一的に対応できていなかったのです。そのため、シュレイダー政権は改革を行うに当たって、労働組合を素通りしてしまったという経緯もありました。その後、派遣労働に対する運動が始まり、労働組合として統一的に行動することができるようになりました。

●派遣労働に対する取り組み

そもそもDGB(ドイツ労働総同盟)は1981年時点では派遣労働の禁止を求めていましたが、1996年にはこの要求を運動方針から外しています。その背景には、派遣禁止を求めることが政治的に難しいと認識したこと、さらに派遣を柔軟な労働力として認める労組もあったことがあります。

派遣労働の改善に関する運動の成果の一つが、2010

年に鉄鋼産業で合意された正規労働者と派遣労働者の均衡待遇です。その後、2011年半ばから人材派遣の業界団体とDGBの間で交渉が行われ、一般的拘束力を持つ最低賃金が決まりました。

しかし、鉄鋼産業以外の産業ではなかなか均衡待遇は達成できませんでした。その代わりに、業種別に賃金への特別手当(10カ月の間に手当を段階的に引き上げ、10カ月後には賃金の50%を賃金に付加して支払う)という形で賃金の引き上げを図っています。しかし、この合意には労組内でも非常に議論がありました。Verdiは10カ月も派遣労働を行う人は少なく、現実性に乏しいと批判しました。現在では派遣労働をできるだけ制限していく方向で進んでおり、廃止するには至っていません。多くの企業で、派遣労働は柔軟性を保つための要素として考えられているためです。

●法定最低賃金の導入

続いて、低賃金雇用に対する労働組合の運動、特に全産業にわたる法定最低賃金の導入に向けた運動です。ドイツの労働組合では1990年代まで国の介入によって賃金を設定することはタブー視されてきましたので、それまでの労働運動の基本原則が破られる形になりました。

労働組合が方針を転換した背景には、労働協約から離脱する企業が増えたことによって、労働協約の一般拘束力がかなり弱まってきたことがあります。それまでは労働協約が最低限の生活水準を保証する、あるいは貧困を防ぐ機能を果たしてきたわけですが、これがかなり弱まってきたのです。

2013年秋の大連立政権の誕生により、労働・社会大臣が伝統的に労働組合に支持基盤を持つSPDの出身者となり、その努力もあって最低賃金の導入が決まりました。2015年からドイツでは全労働者、そして全産業を対象に全国統一の最低賃金8.5ユーロが導入されることとなります。しかしこの最低賃金法には未成年者や職業訓練を受けている人、インターン、長期失業者には適用されないという例外規定があります。長期失業者の就職が円滑に進



ドイツ大使館 モニカ・ゾンマー労働・社会担当参事官

連合総研は6月4日に第18回「連合総研ゆめサロン」を開催した。今回は、ドイツ大使館よりモニカ・ゾンマー労働・社会担当参事官をお招きし、ドイツの労働事情についてお話を伺い、意見交換を行った。(文責：連合総研事務局)

むように、就職してから最初の6カ月間はこの最低賃金の縛りがなくなり、最低賃金以下で仕事をさせることも可能になっています。

労働組合にとってこの法案に関する成果は、一般拘束力宣言ができる条件が緩和されたという点です。また、2018年に予定されている見直しに当たっては労働組合側も参加することができるようになっています。

●DGBの新たな運動

規制緩和に対するもう一つの運動として、グッド・ワークに向けた運動(キャンペーン)があります。これは2006年のDGBの大会で決定された運動で、近代的で人間的な労働を理想として、労働条件の質に目を向けるものです。失業率が低くなればよいということだけではなく、その労働の質も問う運動です。

グッド・ワークは、アンケート調査を基に数値化されます。今の仕事に満足しているか、満足していないか、仕事の中で創造性が発揮できるかどうか、あるいは将来の見通しがあるのか、そして雇用、職場が安定しているかどうかなどいろいろな質問をし、その回答を数値化するのです。2008年の結果では、約13%の人が自分の仕事をいい仕事、あるいは満足していると答えました。55%の人がまあまあくらい、32%の人が不満である、あるいは自分の仕事は理想的なものではないと答えています。

そして新たな運動が、共同決定権のさらなる拡大に向けた運動です。その中身は共同決定権を規模の小さい事業所に拡張しようという量的な拡大、もうひとつは従業員代表委員会の知る権利や協議権、そして同意を拒否する権利を付与するための質的な拡大をめざす運動が考えられています。

●DGBの成果と課題

このように、全体を見るとDGBは重要な成果を収める



ことができたと言えるかもしれませんが、まだ解決できていない問題が残っています。

最低賃金に向けた運動は、今まで絶えて久しくなかった労働組合としての政治的な成功例のひとつと言えると思います。しかし最低賃金は、ドイツにおける低賃金の問題を緩和することはあっても、完全になくすまでには至っていません。そして派遣労働に対する運動は、ドイツにおける不安定雇用に対する議論を引き起こすきっかけとなりました。ただこの過程では、賛否両論沸騰するような方針の対立を免れることができませんでした。特にこの派遣労働を景気の緩衝材と考えたり、雇用における柔軟性を確保するための手段と考えている職場にある従業員代表委員会と対立することになりました。

現在、ドイツには大連立政権が成立しましたが、DGBとしては、この大連立政権に対して協調的に関与する戦略で合意しています。DGBは現在、社会的再分配が十分でないという見方をしています。ドイツでは日本と同じように資本からの収入は増えていますが、就労からの収入が減っています。そういう意味で、グローバルなレベルでの再分配も重要な点かと思っています。労働組合としてはDGBを代表として、協調的な姿勢を、さらに目に見える形で示していこうと考えています。

○講師プロフィール

モニカ・ゾンマー

ドイツ大使館労働・社会担当参事官

大学講師、DGBの法律顧問を経て1995年から2000年にドイツ大使館の労働・社会担当参事官として日本に着任。その後ILOアディスアビバ地域事務所のシニアアドバイザー、アディスアビバ大学研究員、オックスフォード大学アフリカ研究所研究員、南アフリカのドイツ大使館労働・社会担当参事官を歴任、今年4月から二度目の日本着任となった。

現場力の再構築へ

— 発言と効率の視点から —

連合総研は2010年10月に「企業行動・職場の変化と労使関係に関する研究委員会」（主査：禹宗祐 埼玉大学教授）を立ち上げ、14の企業にヒアリングに入り、企業行動と職場の変化を把握し、分析を行った。その報告書が、『現場力の再構築へ』（日本経済評論社）として、この7月に出版された。

研究委員会がめざしたものは、1997年の金融危機とそれに続く構造調整を転機として本格化した企業行動の変化、とりわけ株主重視や短期利益重視へのシフトが、企業競争力を生み出してきた「現場力」とそれを支えてきた協調的労使関係にどのような変化をもたらしているのかを労働組合側から考察し、今後の組合活動や労使関係への示唆を引き出すことである。

1990年代以降、日本経済の成長力が著しく低下するなかで、企業は利益を設備投資に回さず内部留保する傾向が強まっている。また、自己資本率の上昇や借入金の返済が進む一方で、1990年に5%程度に過ぎなかった外国法人株主は2010年には25%を超えるまでになってきている。また、2000年代に入ってから生産性や経常利益が大きく向上しているにもかかわらず、賃金も労働分配率も低下を続けており、企業の利益が労働者に還元されていない。

成長しても雇用が増えず、賃金が下がり続ける現状は、日本の企業を根底で支えてきた「生産性3原則」が形骸化する一方、格差と貧困を拡大させている。

1990年代後半以降、日本企業は付加価値を創造するより、コスト削減に軸足を移してきた。こうした企業行動の変化のなかで「現場力」はどう変化したのか。

本書では「現場力」を「現場のある程度の裁量権とチームワークに基づき、職場自ら余裕を持って、日常的なオペレーションを迅速・正確に行い、なお問題の発見とその解決にあたることのできる力」と定義した。つまり、現場力の基本要素は、「裁量権」「チームワーク」「余裕」である。

本書はこの間の企業行動の変化が日本企業の強みである「現場力」を弱め、現場力を抛り所にしてきた

労働組合の活力を低下させているという仮説を提起している。

労働組合は、「組織的参加」を通じて、「職務中心参加」が円滑に行われるための、外堀を守る役割を果たしている。この「組織的参加」と「職務中心参加」との両者の関係は、相乗効果の側面もあれば、ぶつかり合う場合もある。この両者を関係づける最も重要な要素が「余裕」である。

今回の事例企業では、一般的に企業行動は健全で、労使関係も安定しており、現場力がことさら傷められている症候はない。しかし、調査対象企業は優良企業であったため、平均以下の企業では、事態が異なる可能性が十分ある。また、現在は問題発見・解決ができていても、今後も維持できるとは限らない。非正規労働者の増加、業績管理の強化、短期利益重視が職場に疲労をもたらしているため、将来の現場力は弱まる可能性が高い。忙しすぎて職場のコアとなる人材が育てられないことも課題である。

労働組合にも課題がある。今回の調査では、①「労使協議における事前協議と共同決定」②「労使間の信頼」は健在だが、③「組合による『変成作用』」④「チームリーダー層の経営および組合への二重帰属」は弱まっている。あるいは①と②に軸足を移したがゆえに、③と④の弱体化を招いている。そのため、職場の労働組合の力が将来弱まる可能性がある。

近年の企業行動は、時間軸では長期から短期的な実績・利益等へ、空間軸では職場から本社、地域から世界へと変化してきた。それに伴い、労使協議も短期的・中央集権的になってきた。

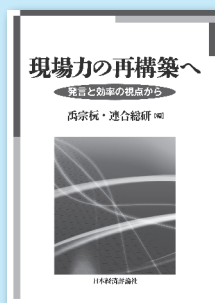
その結果、経営が組合に対して短期的な目標達成への協力を求め、組合も協力することで労使コミュニケーションの密度は高まる。一方、労働組合が、企業の日常的なオペレーションに責任を持てば持つほど、その業務に忙殺され、職場組合員とのコミュニケーションは薄くなる。組合員の「世話」より、企業の目標に向けて組合員を「動員」する側面が強くなる可能性

が出てくる。一方、経営参加機能の強化とは対照的に、労働条件改善の機能は十分発揮されてこなかった。その結果、組合員の報酬／仕事／組合活動に対する満足度は落ち、中長期的に労使関係そのものを弱体化させる危険性もはらむ。

現場力と労使関係の再生に向けて取り組むべきは二つある。一つは、現場に余裕を与えて問題発見・解決力を維持・強化すること。これは、イノベーションに基づく生産性の向上を長期的なものにするために必須の要件である。

もう一つは、労使関係に余裕を持たせることである。労使関係はゴーイングコンサーン (Going Concern) としての企業の「共有財」であり、短期的な視野でこの共有財を摩耗させてしまうと、ゴーイングコンサーン自体が危うくなる。健全な労使関係に基づく組合の活力を取り戻す必要がある。取り戻された組合の活力は、新しい現場力を生み出し、やがては公正な分配による需要増大と労働者参加による産業民主主義の流れを力強く作り出すだろう。

◇好評発売中



日本経済評論社
(2014年7月刊)
定価：2,800円(税別)

禹宗杭・連合総研編

『現場力の再構築へ 発言と効率の視点から』

企業行動の変容のなかで、職場はどう変わったか？働き方は？現場力は？労使関係は？労使へのヒアリングを通じてそれらの相互連関を読み解き、今後の展望を探る。

【本書の内容】

序章 日本企業の現場力と労使関係

序章の補論 現場力に関する若干の理論的検討

第1章 【自動車】 余裕の喪失が現場力を弱めている？

第2章 【電機①】 労使協議を通じた労使関係の構築
組合の「翻訳」機能に関する一考察

第3章 【電機②】 労使協議を通じた労使関係の構築
組合員の現場力形成を通じた交渉力の維持・向上

第4章 【流通】 創意工夫を生み出す労使関係

第5章 【宅配】 労使が支える「作業者集団」の自律性と企業競争力

第6章 【外食】 「人づくり」と「現場力」

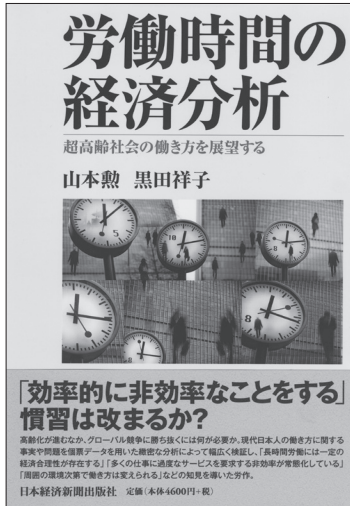
第7章 【人材派遣】 労働者派遣業における労使関係の多層化と労働組合の取り組み

第8章 【産業機械】 製品開発力を生み出す企業内連携と労使関係

最近の書棚から

労働時間の経済分析

超高齢社会の働き方を展望する



山本勲 黒田祥子 著

日本経済新聞出版社
定価4,600円(税別)

本書は、多彩かつ大規模な個票データやパネルデータを利用して、計量経済学的手法等を活用することにより、日本人の働き方の問題、特に、長時間労働の背後にあるメカニズムの解明を試みている。また、長時間労働の是正や柔軟な働き方を進める上で重要なワーク・ライフ・バランスの実現のための方策、さらには長時間労働による労働者の健康への影響についても考察を行っている。本書は、各部・各章の先頭に、内容の要約が分かりやすく書かれており、また、本書を読み進んでいくうちに、疑問に思うことや知りたくなる事項などについて、親切に、補論や「BOX」により回答を与えてくれる形式となっており、読みやすくする工夫が凝らされている。

まず、第I部において、1970年代以降の労働時間の推移や構造的な特徴

などを明らかにした上で、日本人のフルタイム労働者の労働時間、「働きすぎ」(長時間労働)について、生産性、希望労働時間や健康の面から国際比較を試み、「日本人は働きすぎ」という指摘がある程度当てはまることを示している。特に、希望労働時間という概念も用いて、単なる労働時間の長さだけではない視点を取り入れ、日本人はイギリスやドイツの労働者に比べて、実労働時間と希望労働時間が一致せず、労働時間の長い労働者が多いとの分析は、興味深い。

第II部においては、こうした日本人の「働きすぎ」という問題に関して、労働供給および労働需要の双方からメカニズムを解明する試みを行い、将来的に日本人の働き方が変容する余地があるのかについて考察をしている。そして、日本人の実労働時間や希望労働時間が長いことは、余暇を楽しむよりもより多くの所得を稼ぎたいという選好や国民性を反映したのではなく、職場環境が影響したものであることを示している。さらには、日本においても職場環境が変われば働き方も変わることを経験している方も多いと思われるが、その極端なケースとして、日本とは職場環境が大きく異なると考えられる欧州への転勤者に関する分析を加えて、企業での職場管理の方法によっ

ては、働き方が将来的に変化し得る可能性を示唆している点も興味深い。

最後に、第III部においては、さらに一步進めて、長時間労働の是正や柔軟な働き方を進める上で重要なワーク・ライフ・バランスの実現について考察している。また、働き方、長時間労働とメンタルヘルスとの関係についても考察している。その中で、サービス残業について、サービス残業という金銭対価のない労働時間が長くなると、労働者のメンタルヘルスが悪化する危険性が高くなるとの指摘を行い、さらには、メンタルヘルスの問題は、売上高利益率に負の影響を与える可能性があるなど企業経営にとって無視できないものになっていることも指摘している。

今後、日本は人口の高齢化がさらに進むが、そうした中で、日本人は生産性を高めつつ長時間労働を是正し、健康を損なうことなく長く生き活きと働き続けられることが益々重要となっている。そのような働き方を実現していく上で、本書は、客観的なデータやその分析により新たな視点や角度からの働き方の実態や問題・課題などについて様々な提起を行っており、日本人の働き方の問題に関心を寄せる者にとって有益な書となると思われる。

徐々に進みつつある非正規雇用者に関する統計整備

非正規雇用者の増加が社会問題とされて久しいが、その正確な実態を把握することは政府統計においてもなかなか難しい。これは一つには、統計ごとで設問方法が様々であることや、調査目的によって労働者区分が異なる、または同じ区分でも微妙に定義が異なっているなどの事情による。有識者でつくる内閣府統計委員会でも、非正規雇用者の把握方法の見直しや、統計ごとに異なる労働者区分の統一を進める必要性などが指摘されているところである。

非正規雇用者を把握するうえで最も重要な政府統計は、総務省の「就業構造基本調査」（以下、「就調」）と「労働力調査」（以下、「労調」）の二つである。「就調」は5年に一度、世帯主15歳以上の45万世帯100万人を対象に調査している。調査対象数が多いため、非正規雇用者の人数を把握するのに有用である。後者の「労調」は、毎月4万世帯を対象とし基礎調査票を用いた基本集計と、四半期毎に1万世帯を対象とし特定調査票を用いた詳細集計とがある。「就調」に比べ、調査対象数は少ないが実施頻度は多いため、非正規雇用者の比率の変動を把握するのに有用である。

この二つの調査はともに、①実際に職場で呼ばれている「呼称」と、②雇用契約の「期間」とによって実態把握を行っている。図1は、「就調」の結果から「呼称」による把握方法で非正規雇用者の数と比率の推移をみたものである。最新の2012年調査では非正規雇用者は2千万人を超え、その比率は4割に達しようとしている。後者の「期間」による把握方法については、長らく一般常雇、臨時雇、日雇の区分による把握が行われていた¹。これについては、ここ数年、よりきめ細かい把握方法に変更されている。まず、「労調」では、それまで一般常雇を「1年を超える又は雇用期間を定めない契約で雇われている者…」と定義して調査していたため、1年を超える有期契約者の人数を把握することができなかったが、2013年1月調査から「常雇（無期の契約）」と「常雇（有期の契約）」の区分を新たに設けることによって、その把握が可能になっている（表1）²。次に、「就調」については、2012年調査から上記3区分による設問を止め、より具体的に雇用契約期間の定めの有無や1回当たりの雇用契約期間などを尋ねる方法に変更している（表2）。

このように、徐々にではあるが非正規雇用者に関する統計整備が進みつつある。今後、一層の進展を期待したい。

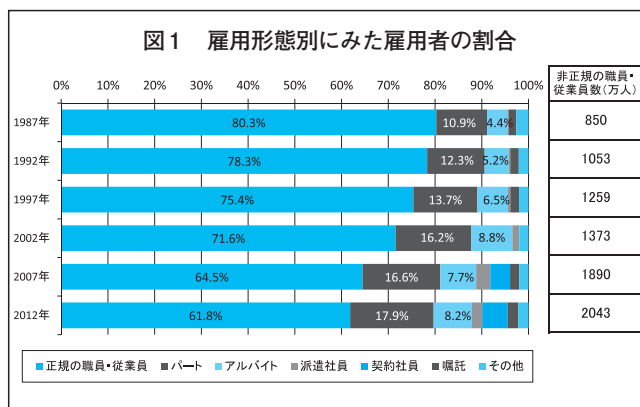


表1 従業上の地位別雇用者数（万人）

	2012年5月	2014年5月
雇用者	5,494	5,591
常雇	4,733	5,170
一般常雇	4,382	4,824
常雇（無期の契約）	—	3,749
常雇（有期の契約）	—	1,075
役員	350	346
臨時雇	650	346
日雇	112	75

表2 雇用契約期間の定めの有無、1回当たりの雇用契約期間（%、非正規の職員・従業員）

定めがない (定年までの雇用を含む)	1ヵ月未満	1ヵ月以上 6ヵ月以下	6ヵ月超 1年以下	1年超 3年以下	3年超 5年以下	その他	わからない
30.2	0.9	29.9	41.1	14.3	3.0	10.8	15.8

(参考文献)
「非正規労働者の把握のための統計整備について」『平成24年版 労働経済の分析』120～121頁。
「Ⅱ. 1節 非正規雇用者の問題に係る先行研究と統計整備状況」みずほ情報総研株式会社「ワークライフバランスの状況把握を視野に入れた統計の体系的整備に関する調査」報告書（平成23年3月）。

1 臨時雇とは「1ヵ月以上1年以内の雇用契約で雇われている者」、日雇とは「日々又は1ヵ月未満の雇用契約で雇われている者」をいう。一般常雇の定義は二つの調査で若干異なるが、概ね1年を超える又は雇用期間を定めない契約で雇われている者をいう。
2 同時に、「呼称」による把握も、それまでは四半期に一度の特定調査のみでの把握だったものが、毎月実施される基礎調査で把握するように変更され、把握頻度が増加した。

INFORMATION

【6月・7月の主な行事】

- 6月2日 臨時企画会議
3日 第18回連合総研ゆめサロン
4日 所内・研究部門会議
労働関係シンクタンク交流フォーラム幹事会
5日 労働者教育に関する研究委員会 (主査: 藤村博之 法政大学教授)
所内・研究部門会議
10日 介護労働者の働き方・処遇に関する調査研究委員会
(主査: 今野浩一郎 学習院大学教授)
- 13日 企画会議
16日 所内勉強会
18日 雇用・賃金の中長期的なあり方に関する研究委員会
所内・研究部門会議
24日 労働者教育に関する研究委員会 (主査: 藤村博之 法政大学教授)
26日 連合事務局との意見交換会 【連合3FA会議室】
27日 所内交流活動・工場見学【森永製菓・鶴見工場、キリン横浜ビアレッジ】
28日 「日本的」雇用システムと労使関係の歴史的検証に関する研究委員会
(主査: 佐口和郎 東京大学教授)
- 30日 経済社会研究委員会 (主査: 小峰隆夫 法政大学教授)
7月2日 所内・研究部門会議
4日 次代につなぐ「しごと」と「くらし」プロジェクト
(主査: 毎熊浩一 島根大学准教授)【島根・労働会館】
7日 日本における社会基盤・社会組織のあり方に関する研究委員会
(主査: 篠田 徹 早稲田大学教授)
- 11日 企画会議
15日 雇用・賃金の中長期的なあり方に関する研究委員会
連合三役との政策懇談会 【連合会館8F三役会議室】
16日 所内・研究部門会議
17日 労働者教育に関する研究委員会 (主査: 藤村博之 法政大学教授)
18日 介護労働者の働き方・処遇に関する調査研究委員会
(主査: 今野浩一郎 学習院大学教授)
- 24日 住民自治と社会福祉のあり方に関する研究委員会
25日 経済・社会・労働の中長期ビジョンに関する研究委員会
28日 経済社会研究委員会 (主査: 小峰隆夫 法政大学教授)
連合総研ワークショップ「安倍政権の成長戦略を問う」
【連合会館2F 203会議室】
- 30日 労働者教育に関する研究委員会 (主査: 藤村博之 法政大学教授)
31日 山形県内の地域活動に関する共同調査研究プロジェクト
(座長: 立松 潔 山形大学教授)【大手門パルズ3F (山形市) 政策研究委員会

【職員の異動】

<退任>

城野 博 (きの ひろし) 研究員 6月30日付退任
〔ご挨拶〕2011年7月から3年間、大変お世話になりました。「生活困窮者・就労困難者の現状と各種支援策の効果に関する研究委員会」、「震災復興に取り組む労働組合(岩手県担当)」などの調査研究を通して、数多くの現場でご活躍されている皆さまのもとを訪問し、お話をお聞きしたり、活動現場を見学させていただくなど、貴重な経験をさせていただきました。調査にご協力いただいた皆さまにこの場をお借りして御礼申し上げます。また、研究委員会運営を導き、まとめあげていただいた主査の先生、そして委員として支えてくださった皆さま、本当にありがとうございました。

7月より電力総連 社会・産業政策局に着任します。これからは、より一層「労働組合の原点は職場」の気持ちを強く持って、活動に取り組む所存です。今度ともよろしくお願ひ申し上げます。

<着任>

前田 克歳 (まえだ かつとし) 研究員 7月1日付着任
〔ご挨拶〕電力総連より派遣され、7月1日付で着任いたしました前田と申します。単組では東京・茨城・福島各都県に立地している火力発電所と、これらの発電所のバックアップや総括的役割を担う火力事業所を所管する中央火力総支部という組織で、書記長という立場で4年間取り組んで参りました。連合総研での業務はこれまでのそれとは大きく異なることから、不安を抱いておりますが、一方、人的ネットワークや視野の拡大には大きなチャンスでもありますので、前向きに努力してまいりたいと思っておりますので、どうぞよろしくお願ひいたします。

【DIO No.294 (2014年6月号)の一部訂正】

「5月の主な行事」に以下の研究プロジェクト会議開催が記載されておりました。追加して、お詫び申し上げます。

P.20 22日 連合島根・連合総研「次代につなぐ「しごと」と「くらし」プロジェクト」(主査: 毎熊浩一 島根大学准教授)【島根・労働会館】

発行人/薦田 隆成
発行日/2014年7月29日
発行/公益財団法人連合総合生活開発研究所
〒102-0072
東京都千代田区飯田橋1-3-2
曙杉館ビル3階
TEL 03-5210-0851
FAX 03-5210-0852

印刷・製本/株式会社コンポーズ・ユニ
〒108-8326
東京都港区三田1-10-3
電機連合会館2階
TEL 03-3456-1541
FAX 03-3798-3303

editor

例年であれば、7月上旬に発行している合併号ですが、今年からは、前後の発行時期(6月上旬、9月上旬)とのバランスを考えて、7月下旬の発行に変更しました。今後とも宜しくお願いします。

さて、様々な労働分野の規制緩和が懸念される昨今、日経連「新時代の「日本的経営」」発表から20年近くが経とうとしているのをとらえて、本特集では、同報告書をめぐる労使の思いや対

応、その役割・影響などについて3人の方から寄稿いただきました。同報告書で提言された内容は長きにわたり大きな影響を与えてきましたが、20年近くを経た今では報告書の存在すら知らない人もいます。

本特集を通じて、当時の日本の状況や雇用・処遇をめぐる労使の考え方にふれてもらい、今後を考えるうえでの一助となれば幸いです。

(こむら返り)